

**Análisis comparativo de los principios del Modelo ISO 9001:2015 en las funciones de
rectoría de los colegios Instituto San Juan de Dios y Canapro**

Darwin Yesid Hernández Hernández

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Ciencias de la Educación

Maestría en Educación – Investigación con Énfasis en Gestión y Evaluación

Bogotá - Colombia

2019

**Análisis comparativo de los principios del Modelo ISO 9001: 2015 en las funciones de
rectoría de los colegios Instituto San Juan de Dios y Canapro**

Darwin Yesid Hernández Hernández

**Trabajo de grado presentado para optar el título de Maestría en Educación – Investigación
con Énfasis en Gestión y Evaluación**

Sorangela Miranda Beltrán. PhD

Asesora

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Ciencias de la Educación

Maestría en Educación – Investigación con Énfasis en Gestión y Evaluación

Bogotá - Colombia

2019

Dedicatoria

Quiero dedicar esta tesis a la mujer que siempre ha creído en mí, que me ha apoyado en todo momento, me ha acompañado en mis triunfos y derrotas, la mujer que siempre con sus bellas palabras de ánimo y sus besos amorosos me ha visto como pasaba las noches en vela por un sueño que se convierte en realidad, la mujer que me dio la vida y me infundo el valor de aprender y de luchar por lo que uno se propone.

Con mucho amor para mi madre María Deisy Hernández

Agradecimientos

En esta nueva etapa que termina quiero dar gracias a Dios por permitirme alcanzar una nueva etapa de mi vida, un nuevo logro obtenido que con sacrificio y dedicación he podido alcanzar.

A mi madre, María Deisy Hernández, por haber acompañado cada uno de mis momentos, por haberme aguantado en mis momentos de frustración donde no quería saber de nada y era ella quien me calmaba y me tranquilizaba; de igual manera sus cuidados y paciencia que tenía conmigo; a mi papá Luis Daniel, que a pesar de no estar muy empapado de lo que hacía con su silencio respetaba mis estados de ánimo y trataba de velar por mi bienestar.

A mis hermanos Maicol, Kevin y Mariana, quienes, con sus particularidades de amar y comprender, me han tenido toda la paciencia y han entendido mi lejanía en estos momentos de trabajo arduo y constante.

A la persona que entro a mi vida y a mi corazón hace unos años y que a pesar de la distancia me demostraba su cariño, amor, apoyo y comprensión y que en muchas ocasiones fue la persona que me escuchaba, me aconsejaba y me animaba a terminar, siempre con sus críticas constructivas y su gran profesionalismo.


A la doctora Sorangela Miranda quien con sus sabios consejos, paciencia, dedicación y entrega se convirtió en un modelo, una maestra que me enseñó la importancia de creer en la educación, que además confió en mí y me acompañó en esta travesía que con altibajos pude lograr y donde estoy seguro que sin las orientaciones y los llamados de atención no habría sido posible culminar.

Con toda mi admiración quiero agradecer a los rectores de las instituciones participantes Dr. Deissy Russi Rectora del colegio Canapro y Dr. Pedro Forero Rojas Rector del Instituto San Juan de Dios por haber permitido realizar la investigación en sus centros educativos y haberme aportado sus experiencias y saberes como directivos docentes.

Finalmente, mi gratitud a todos mis amigos, compañeros y demás familia que me acompañaron y aportaron significativamente a este sueño.

Sencillamente.... Gracias....

Resumen Analítico en Educación – RAE

	Resumen Analítico en Educación – RAE
	Página 1 de 2
1. Información General	
Tipo de documento	Tesis de Maestría
Acceso al documento	Universidad Externado de Colombia. Biblioteca Central
Título del documento	Análisis Comparativo de los Principios del modelo ISO 9001: 2015 en las funciones de Rectoría de los Colegios Instituto San Juan de Dios y Canapro
Autor(a)	Darwin Yesid Hernández Hernández
Director	Sorangela Miranda Beltrán PhD
Publicación	Hernández, D.Y. (2019). <i>Análisis Comparativo de los Principios del modelo ISO 9001: 2015 en las funciones de Rectoría de los Colegios Instituto San Juan de Dios y Canapro</i> . Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
Palabras Clave	Modelo de calidad ISO 9001 2015, Funciones de Rectoría, Gestión Directiva, Calidad educativa, Carácter organizacional educativo
2. Descripción	
La presente investigación busca realizar un Análisis Comparativo de los principios del Modelo de Calidad ISO 9001: 2015 en las Funciones de rectoría de los colegios Instituto San Juan de Dios y Canapro teniendo en cuenta que las dos instituciones participantes tienen implementado este modelo de calidad; para ello, se hizo necesario tomar como referencia los principios del modelo de calidad y contrastarlos con las funciones de rectoría.	
3. Fuentes	
<p>Cerda, H. (2011). <i>Los elementos de la investigación</i>. Bogotá : Magisterio.</p> <p>Hernández, G., Arcos, J., & Sevilla, J. (2015). Aplicación de la Norma ISO 9001 en Instituciones Públicas de Educación Superior Mexicanas. <i>Compendio Investigativo de Academia Journals Celaya</i>, 2601-2606.</p> <p>ICONTEC. (2015). <i>Norma Técnica Colombiana. NTC-ISO9001</i> . Bogotá : ICONTEC Internacional .</p> <p>Luengas, H. (2015). <i>La gestión Directiva y la Calidad Educativa en el CED Calasanz</i>. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.</p> <p>Ministerio de Educación Nacional. (2008). <i>Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional. Serie N° 34</i>. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.</p> <p>Miñana, C. (1999). <i>En un vaivén sin hamaca. La cotidianidad del directivo docente</i>. Bogotá: Quebecor-Impreandes.</p> <p>Nava, V. (2017). <i>ISO 9001:2015. Desarrollo e implantación de la norma de calidad para la mejora continua</i>. Mexico D.C: Limusa S.A .</p> <p>Rengifo, S. (2013). <i>El Rol Del Directivo Docente En La Actualidad En Las Instituciones Educativas, “Un Estudio Comparativo”</i>”. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.</p> <p>Stake, R. (1999). <i>Investigación con estudio de casos</i>. Madrid: Morata, S.L.</p> <p>Virgüez, A. (2012). <i>Gestión escolar del colegio Rafael Uribe Uribe IED analizada con el Modelo de Calidad ISO 9001</i>. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.</p>	
4. Contenidos	

Para dar respuesta a la presente investigación el documento está dividido en cinco capítulos que se presentan a continuación:

Capítulo Uno, se expone el planteamiento en el cual se hace una delimitación temática que corresponde a un estudio de caso comparativo entre dos instituciones, cada una con un carácter distinto, que tienen implementado el modelo de calidad ISO 9001 2015; posteriormente se formula la pregunta de investigación y las preguntas orientadoras seguidas por los objetivos y los antecedentes con el fin de establecer las relaciones de los estudios realizados anteriormente con la investigación actual.

Capítulo Dos se realiza el marco de referencia dividido entre el marco contextual, donde se explica el contexto y el carácter de las dos instituciones participantes; posteriormente se realiza el marco conceptual en donde se encuentran los principios del modelo de calidad ISO 9001 2015: enfoque en el cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque en procesos, mejora, toma de decisiones basada en evidencias y gestión de las relaciones. De igual manera se tiene presente el carácter organizacional, basado en el direccionamiento a través de los procesos de: planeación, organización y gerencia que se concretan en el área de gestión; en las funciones de rectoría se trabajan las áreas de gestión (académica, comunitaria, administrativa y financiera) y el marco legal y político, donde se señala la Norma Internacional ISO 9001 2015 en sus principios del modelo de calidad; la Constitución Política de Colombia de 1991 en su artículo 67 sobre el derecho a la educación; la ley 115 de 1994, la ley 715 de 2001 y la resolución 09317 que nombra la calidad educativa y el manual de funciones del directivo docente.

Capítulo Tres se plantea la estructura del diseño metodológico teniendo en cuenta los elementos fundamentales como: la población y la muestra, el tipo de análisis, la matriz categorial, los instrumentos de recolección de datos y el análisis comparativo de la implementación de los principios del modelo ISO 9001:2015 en las funciones de rectoría de los colegios participantes.

Capítulo Cuatro se presentan los resultados del análisis de los instrumentos aplicados; teniendo como referente los planteamientos de Stake (1998) y Cerda (2011) entorno al procesamiento de los datos a través de tres fases: la fase de reducción de los datos a través de la cual se transcribe la información recolectada, se selecciona y se simplifica; la fase de organización de la información, consistió en retomar los datos brutos y organizarlos acorde a las categorías y subcategorías de análisis propuestas en la matriz categorial y realizada a través de una codificación y ordenación de la misma. En la fase de verificación se incluyó la contrastación y triangulación de los datos a partir de la teoría de cada uno de los principios de la Norma ISO 9001 y de los hallazgos de las dos instituciones participantes.

Capítulo Quinto conclusiones y recomendaciones, busca dar respuesta a la pregunta y a los objetivos planteados en la presente investigación teniendo como base los resultados y los análisis obtenidos en la aplicación y triangulación de los instrumentos; de igual manera se formulan unas recomendaciones que buscan mostrar la importancia de próximos estudios entorno a los sistemas de gestión de la calidad en las instituciones educativas.

5. Metodología

Esta investigación se enmarca en el paradigma interpretativo bajo los planteamientos de Ricoy (2006); de igual se orienta desde el enfoque cualitativo, que según Hernández Sampieri (2014), el método permite la recolección y el análisis de los datos, para organizar las preguntas y la investigación que revela nuevos interrogantes en el proceso de interpretación de los datos. Cabe resaltar que se presenta como un estudio de caso comparativo que busca analizar la incorporación de los principios del Modelo ISO 9001:2015 dentro de las funciones de los rectores de los colegios participantes, atendiendo a las propiedades y dimensiones de cada institución.

Teniendo en cuenta los planteamientos de Kazez (2009), la presente investigación se estructura con un muestreo no probabilístico de tipo intencional, donde la selección de los casos se dio según el criterio de quien investiga teniendo como referencia principal la aplicación del Modelo ISO 9001:2015 en los procesos de gestión de las instituciones participantes.

Para el ejercicio de validez que concierne a esta tesis de maestría se contó con la colaboración de dos expertos con amplio conocimiento en el tema de la calidad y la gestión en organizaciones educativas realizada a través de una matriz diseñada para tal fin, que permitió evaluar los instrumentos de recopilación de la información: entrevista

semiestructurada y matriz de análisis documental donde cada uno de los validadores realice las respectivas observaciones del mismo.

En torno a las consideraciones éticas se plantea lo establecido en la Ley 1581 de 2012 (Habeas Data), tanto el investigador como las personas objeto de la presente investigación, asumen con responsabilidad la acción investigativa, donde no se realizará ningún tipo de cambio a la información adquirida; no habrá ningún tipo de condicionamiento social, tampoco se realizará ninguna presión psicológica sobre aquellas personas que accedan a proveer de la información necesaria dentro del proceso de la recolección de datos.

6. Conclusiones

Al finalizar la presente investigación se concluye que es importante investigar acerca de los sistemas de gestión de calidad especialmente en el sector educativo, debido a que estos sistemas proponen lineamientos que buscan mejorar la calidad tanto del servicio como de la educación. Se evidenció durante el rastreo de antecedentes, que el modelo de calidad ISO 9001 en su versión 2015 es uno de los modelos más rigurosos que se encuentran en el mercado, de igual manera son pocos los estudios que se han preocupado por realizar comparaciones de la gestión directiva bajo un modelo de calidad.

Así mismo, se puede decir que los colegios participantes, aunque son de diferente carácter, católico y cooperativo, buscan brindar un servicio educativo de calidad, por esta razón se han preocupado por incorporar y ejecutar el modelo ISO 9001: 2015 cumpliendo con los principios de dicha norma desde las funciones directivas establecidas por el Ministerio de Educación Nacional. Se destaca el liderazgo ejercido de cada uno de los rectores participantes ya que, a través de él se establece un orden, seguimiento y control a cada uno de los procesos que manejan las instituciones.

Un punto importante de la investigación es la relación que existe entre el enfoque a procesos y la gestión educativa puesto que el primero busca producir excelentes resultados y la segunda determina los procesos que se deben llevar para lograrlo. Es decir, se establecen rutas y secuencias desde cuatro gestiones que bajo el compromiso de los rectores se hace eficaz el cumplimiento de la norma; sin embargo, es pertinente resaltar que las instituciones deben crear espacios de formación y capacitación entorno a los procedimientos y procesos que la norma plantea y que en algunos casos se evidencia desconocimiento por parte de los miembros de la comunidad educativa.

Respecto de las áreas de gestión, que lidera y acompaña el rector se evidencia claridad en las dos instituciones, definiendo los componentes de carácter organizacional y cumpliendo con las normas establecidas. No obstante, existen algunas limitantes entorno a la toma de decisiones, siendo instituciones de carácter privado y teniendo un carácter propio dependen de una organización general para ejercer sus funciones a cabalidad.

Se recomienda realizar próximas investigaciones sobre los modelos de calidad aplicados en educación respecto a las funciones directivas lo cual permite que más instituciones conozcan la importancia que tiene la implementación de dichos modelos para mejorar la calidad del servicio educativo.

**Fecha de elaboración del
Resumen:**

07

09

2019

MES

DÍA

AÑO

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Definición del problema.....	3
1.2 Pregunta de investigación	4
1.2.1 Preguntas Orientadoras.....	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 General.....	5
1.3.2 Específicos.....	5
1.4 Antecedentes del problema	6
1.5 Justificación del problema.....	14
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA	16
2.1 Marco Contextual.....	18
2.1.1 Instituto San Juan de Dios	18
2.1.2 Colegio Canapro	19
2.2 Marco Conceptual	20
2.2.1 Modelo ISO 9001-2015.....	20
2.2.2 Carácter Organizacional	25
2.2.3 Acercamiento teórico a las funciones de Rectoría en las organizaciones educativas escolares.....	27
2.2.4 Gestión Directiva.....	29
2.3 Marco legal y político	31
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	33
3.1 Paradigma.....	33
3.2 Enfoque de investigación	33
3.3 Tipo de investigación	34
3.4 Procedimiento de análisis de los datos.....	34
3.5 Matriz categorial de análisis.....	35
3.6 Población y muestra de la investigación	36
3.7 Técnicas e instrumentos	36
3.7.1 Entrevista a profundidad.....	37

3.7.2 Matriz documental	37
3.8 Validez	38
3.9 Consideraciones Éticas.....	39
CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS	40
4.1 Hallazgos y Discusión.....	40
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
5.1 Conclusiones	71
5.2 Recomendaciones.....	72
5.3 Limitaciones del estudio	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	79
Anexo 1.- Entrevista Semiestructurada.....	79
Anexo 2.- Matriz de análisis documental.....	84
Anexo 3.- Consentimiento informado.....	87
Anexo 4.- Validación De Expertos	87

Lista de Tablas

<i>Tabla 1.- Gestión y proceso</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 2.- Marco Legal y Político.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 3.- Matriz Categorical de Análisis</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 4.- Población y muestra.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 5.- Codificación de instrumentos.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 6.- Ordenación de datos: entrevista semiestructurada</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 7.- Ordenación de los datos matriz de análisis documental.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 8. - Aspectos comparativos</i>	<i>66</i>

Lista de Figuras

<i>Figura 1.-. Mapa Conceptual del Marco de Referencia.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 2- Procedimiento de análisis de los datos</i>	<i>34</i>

INTRODUCCIÓN

Los centros educativos buscan brindar educación de calidad, por ello los modelos de gestión de calidad pueden ser instrumentos mediante los cuales se establezcan parámetros para alcanzar sus objetivos y metas de la mejor manera, es fundamental analizar la gestión directiva de acuerdo con las funciones que llevan a cabo los rectores, como representantes legales, dentro de las mismas. Uno de los modelos más conocidos y aplicados por las diferentes organizaciones privadas es el modelo de Calidad ISO 9001 en su versión 2015, por que define claramente las directrices que debe llevar a cabo cualquier organización para certificarse.

La presente investigación “*Análisis comparativo de los principios del Modelo ISO 9001: 2015 en las funciones de rectoría de los colegios Instituto San Juan de Dios y Canapro*” se desarrolla en cinco capítulos. En el *capítulo uno* se presenta el planteamiento del problema en el cual se hace una delimitación temática, tomando en consideración únicamente los principios de la norma y las funciones de rectoría, se presenta un estudio de caso comparativo entre dos instituciones, cada una con un carácter distinto, que tienen implementado el modelo de calidad ISO 9001 2015. De igual manera, se define la pregunta y los objetivos, así como el rastreo de algunos estudios que se realizaron sobre el tema en mención.

En el *Segundo Capítulo*, se expone el marco de referencia que se divide en tres partes: el marco contextual, donde se explica el contexto y carácter de las dos instituciones participantes; el marco conceptual en este se encuentran los principios del modelo de calidad ISO 9001 2015, el carácter organizacional, las funciones de rectoría y la gestión directiva. Por último, el marco legal y político, en el que se enmarcan las normas nacionales e internacionales que dan cuenta sobre los modelos de gestión de calidad y las funciones directivas. En el *Tercer Capítulo* se plantea la estructura del diseño metodológico de la investigación teniendo en cuenta los

elementos fundamentales como: la población, la muestra, el tipo de análisis, la matriz categorial, los instrumentos de recolección y análisis de datos encaminados al estudio de caso comparativo bajo una línea cualitativa.

En el *Cuarto Capítulo*, se presentan los resultados del análisis de datos de los instrumentos aplicados; teniendo como referente los planteamientos de Cerda (2011) en torno al procesamiento de los datos a través de tres fases: la fase de reducción de los datos a través de la cual se transcribe la información recolectada, se selecciona y se simplifica; la fase de organización de la información, que consiste en retomar los datos brutos y organizarlos acorde a las categorías y subcategorías de análisis, en este caso se realiza a partir de la matriz categorial, de su codificación y ordenación; la fase de verificación, en la que se incluyó la triangulación de los datos a partir de la teoría de cada uno de los principios de la Norma ISO 9001 y de los hallazgos de las dos instituciones participantes.

Por último, el *Quinto Capítulo*, determina las conclusiones y recomendaciones, partiendo de las respuestas a la pregunta y a los objetivos planteados, de acuerdo con el análisis de los hallazgos y la triangulación de los mismos. Dentro de las recomendaciones presentadas, se exalta la importancia de próximos estudios frente a los sistemas de gestión de la calidad en las instituciones educativas.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Definición del problema

Para el Ministerio de Educación Nacional (en adelante MEN), existe un gran reto para los rectores en el país en cuanto al mejoramiento de la calidad educativa desde la gestión que desarrollan en sus organizaciones escolares: armonizar los componentes administrativos, pedagógicos, directivos, humanos y académicos que estructuran el ejercicio de dirigir un colegio, procurando el alcance de los objetivos misionales que den cuenta del éxito de sus instituciones en relación con las metas de calidad del Sistema Educativo (MEN, 2017).

En esta tarea, algunos rectores han procurado la adopción de modelos de calidad que se han constituido en importantes referentes para su gestión y se consolidan como directrices orientadoras de sus funciones directivas, las cuales dan cuenta de sus actuaciones como líderes pedagógicos y administrativos para el logro de la excelencia en las instituciones que tienen a cargo. Dentro de estos Modelos, cobra gran importancia la norma ISO 9001 en su versión 2015, al ser reconocido por el MEN (2018) como válido para el mejoramiento permanente de los colegios, permitiéndoles adoptar una estructura encaminada al fortalecimiento de su gestión y con ello, tendiente a la certificación y el reconocimiento en el desarrollo de todos sus procesos dentro de los parámetros de la excelencia (MEN, 2018).

Se ha de aclarar que los principios de la gestión de la calidad derivados de las normas ISO 9001 se sintetizan en 7 elementos básicos que deben ser significados en el pensamiento y las acciones directivas para facilitar la incorporación del esquema de mejoramiento continuo de los procesos en la organización educativa escolar, estos son: el enfoque basado en el cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en procesos, la mejora permanente, la gestión de las relaciones y la toma de decisiones.

De esta forma, es pertinente resaltar que las instituciones cuentan con realidades y características particulares que varían de acuerdo al contexto socioeconómico, político y cultural en el que se hayan inmersas, siendo este aspecto de gran relevancia a la hora de analizar las funciones del directivo docente (rector) puesto que, dependiendo de su organización, debe tomar decisiones y orientar procesos para el mejoramiento que atiendan a las necesidades de la población escolar y armonicen el trabajo en equipo y contribuyan en el fortalecimiento de las diferentes áreas de la gestión institucional.

Por ello, surge la necesidad de comparar cómo son aplicados los principios del Modelo de calidad ISO 9001-2015 en las funciones de rectoría entre dos colegio de carácter privado, entendiendo la injerencia de los contextos los cuales son: una institución educativa de carácter católico confesional (Instituto San Juan de Dios) y otra institución de carácter cooperativo (Canapro) que atienden procesos de gestión, que si bien comparten aspectos de la organización, administración y el planeamiento, a la luz de las funciones de los rectores tienen ciertas diferencias atendiendo a su naturaleza y a sus características además de ver su papel como líderes de sus comunidades educativas.

1.2 Pregunta de investigación

Con base en el planteamiento problémico expuesto, para el desarrollo de la presente investigación se propone responder la siguiente pregunta central: ¿Cómo incorporan los rectores de los colegios Instituto San Juan de Dios y Canapro los principios del Modelo de calidad ISO 9001 versión 2015 en sus funciones como directivos docentes?

1.2.1 Preguntas Orientadoras

A partir de la pregunta estructural de este estudio, se derivan los siguientes cuestionamientos que permiten ampliar las nociones del tema investigativo:

- ✓ ¿Cuál es el carácter organizativo de las instituciones y los elementos de direccionamiento estratégico de los colegios San Juan de Dios y Canapro a la luz del Modelo de Calidad ISO 9001-2015?
- ✓ ¿Cuáles son las propiedades y dimensiones de los principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 y las funciones de rectoría?
- ✓ ¿Qué patrones de la gestión directiva son recurrentes entre principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 y las funciones de rectoría de los casos estudiados?
- ✓ ¿Qué estrategias se pueden proponer para el fortalecimiento de las acciones directivas de la rectoría a partir de los principios de calidad del Modelo ISO 9001-2015 con base en los resultados de la investigación?

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Analizar la incorporación que hacen los rectores de los colegios Instituto San Juan de Dios y Canapro de los principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 en sus funciones como directivos docentes.

1.3.2 Específicos

- ✓ Describir el carácter organizativo de las instituciones y los elementos de su direccionamiento estratégico a la luz del modelo de calidad ISO 9001-2015.
- ✓ Categorizar las propiedades y dimensiones de los principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 y las funciones de rectoría.
- ✓ Examinar los patrones de gestión directiva recurrentes entre principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 y las funciones de rectoría de los casos estudiados.

1.4 Antecedentes del problema

Para el desarrollo de esta investigación, es necesario hacer una mirada a los diferentes trabajos que se han enfatizado en la gestión directiva o en la calidad educativa tomando como base el modelo de calidad ISO 9001, teniendo en cuenta que estas visiones deben apuntar a las funciones que deben desempeñar los rectores o directivos y las directrices que pueden dar para organizar y direccionar la calidad del centro educativo que representan (Navas, 2015).

En los trabajos internacionales se encuentran investigaciones de México, Cuba y España, que han venido buscando el impacto o la importancia de la implementación de un modelo de calidad en la educación de su país. Entre los nacionales se encuentran los estudios hechos en diferentes instituciones educativas del país, enfatizando en la ciudad de Bogotá. A continuación, se presentan los trabajos analizados, primero en orden internacional y, posteriormente los de orden nacional, con la intención de mostrar los hallazgos de cada uno de ellos.

Inicialmente, se encuentra el trabajo de Rodríguez (2015), en México, con su artículo *“Sistema de gestión de la calidad y su influencia en la calidad educativa”* en él afirma que las instituciones educativas son diferentes a las demás entidades gubernamentales o empresas, debido a que, aunque tienen un objetivo claro, formar personas, las metas son imprecisas y algunas veces contradictorias. Por esta razón, menciona la importancia de trabajar bajo un modelo de calidad que le permita a las instituciones definir un paso a paso y unas metas claras para alcanzar el objetivo final.

Concluye que el hecho de aplicar el modelo ISO logra que se dé una nueva organización dentro de la institución, de modo que busca cualificar cada uno de los estamentos de liderazgo con la intención de que ella mejore en su funcionamiento y ofrezca una educación de calidad. (Rodríguez, 2015)

Igualmente, se encuentra el trabajo de Hernández, Sevilla y Arcos (2015), titulado *“Aplicación de la Norma ISO 9001 en Instituciones Públicas de Educación Superior Mexicanas”* en el cual se analiza la verdadera función por la que se aplica el modelo de calidad ISO, es decir, analizan si la razón de aplicar dicho modelo es con la intencionalidad de la mejora en la calidad educativa o si las directivas solo lo presentan como un requisito ante el ente encargado.

En esta investigación encontraron que debe existir un liderazgo y compromiso por parte de los directivos para que se cree una cultura de calidad, asimismo es primordial conocer las percepciones, necesidades e intereses de los educandos con el fin de crear planes de mejoramiento que los lleve a alcanzar la satisfacción y calidad de la educación, la institución estudiada cumple con los anteriores requisitos, sin embargo, dejan de lado la parte académica y de acreditación de cada programa, llevando a que implementan el modelo ISO más por cumplimiento de una norma que por lo que realmente debe ser, mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. (Hernández, Arcos, & Sevilla, 2015)

Posteriormente, se presenta el trabajo de Arribas (2015), en España, con su tesis titulada *“Análisis y Valoración de la Aplicación de los Sistemas de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001 y su Incidencia sobre las Dimensiones Organizativas y los Resultados de los Centros Educativos”*, en ella sus objetivos apuntan a analizar el actuar de los docentes y directivos frente al modelo ISO 9001 y la relación que se da entre la aplicación de modelo y la mejora de la calidad educativa, para lograrlo empieza a definir la calidad y la equidad en la educación, teniendo en cuenta que son los pilares del trabajo de mejoramiento en el sistema de calidad, mostrando la estrecha relación que existe entre la calidad y los resultados académicos, en este caso toman como base las pruebas académicas PISA.

El resultado de esta investigación muestra que los docentes identifican al modelo ISO como un proceso de mejora continua, en el que la organización, la coordinación y la proyección de la institución educativa demuestran un nivel de calidad superior. De esta manera, los directivos se enfocan en sus deberes y lideran las actividades correspondientes a la organización tales como la documentación, la planificación, la gestión de y por procesos, el seguimiento, la evaluación y el plan de mejoramiento o mejora continua. (Arribas, 2015)

En Cuba, los investigadores Roque, Guerra y Escobar (2016), exponen su trabajo *“Aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad NC-ISO 9001 a la dirección del posgrado académico”* su intención se centra en demostrar cómo se implementan las normas y principios del modelo ISO 9001 en uno de los programas académicos de un centro de educación, se exalta la importancia y los elementos que propone el modelo ISO para estandarizar el modelo de calidad en las instituciones educativas, definiendo la importancia del liderazgo de las directivas con el fin de mejorar la calidad del servicio que brinda a sus clientes, en este caso la calidad educativa a sus educandos.

Como se evidencia los autores exponen que en dicho centro de formación se enfocan en: el cliente, aseguran que los programas académicos se preocupan por reconocer las necesidades de los educandos que recibirán; el liderazgo, mencionan la importancia de definir un equipo único que pueda direccionar el trabajo e implementación del modelo ISO; y, el enfoque al proceso (mejora), establecen que se han de definir los pasos o etapas de cada uno de los procesos y su respectivo diseño de las estrategias de solución en determinadas situaciones. (Roque, Guerra, & Escobar, 2016)

De nuevo en España, Espiñeira, Mato y Mariño (2016) exponen en un artículo su trabajo *“Análisis descriptivo del impacto de Sistemas de Gestión de Calidad (EFQM e ISO) en centros*

de Educación Primaria de la Comunidad Autónoma Gallega” su objetivo es analizar el impacto percibido por equipos docentes y directivos en 24 instituciones educativas gallegas después de la implementación de un sistema de gestión de calidad. Para ello, inician con la diferenciación entre calidad y calidad educativa, tomando a la primera como el control de las entidades dirigidas hacia la excelencia y, la segunda, la definen como un proceso que revisa la coherencia y las acciones de los objetivos de una institución educativa.

En sus análisis determinan que el grado de eficiencia y eficacia del modelo ISO se encuentra en un avance significativo, lo que indica que la función directiva actúa de manera acorde entre lo que planifica y lo que ejecuta, en este sentido afirman que los puntos más destacados dentro del modelo de gestión son los de liderazgo, en especial, el que va dirigido hacia la orientación del estudiante, al familia y la sociedad. (Españera, Mato, & Mariño, 2016)

Otro trabajo consultado a nivel internacional es el de Mariño (2017), que a través de la investigación titulada “*Impacto de Sistemas de Gestión de Calidad en Centros Educativos de Galicia (España)*” determina el impacto de los sistemas de gestión de la calidad, no solo a nivel de educación primaria, sino que se extiende hacia el nivel de educación secundaria obligatoria, que comprende el bachillerato y los ciclos formativos.

Teniendo en cuenta los resultados de esta investigación se puede observar que al implementar cualquier sistema de gestión de calidad, el equipo directivo debe optimizar la comunicación entre los integrantes de la comunidad, buscar la satisfacción de su equipo docente, de los estudiantes y de sus familias, incluir la innovación en la educación de forma continua y siendo un punto de mediación entre la comunidad educativa y el modelo de gestión, debido a que si se presenta por obligación o de manera impuesta los resultados no serán los mejores. (Mariño, 2017)

A nivel nacional se encuentra el trabajo de Ferro, Villamarín y García (2011) titulado “*La Transformación de la Gestión Directiva en una Institución Educativa de Básica y Media: Un Estudio de Caso*”, en él se pretende analizar la transformación que presenta la gestión directiva al aplicar un sistema de gestión de calidad en una institución educativa. Inicia definiendo la gestión directiva en torno a los tópicos principales: Dirigir, liderar y Gestionar, asimismo define la gestión directiva desde las políticas legales del Ministerio de educación Nacional, exaltando que la función principal del rector y del equipo directivo es, precisamente, la de organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento de la institución educativa que preside.

A través de esta investigación se afirma que la implementación de un sistema de gestión de calidad influencia de manera positiva a la gestión directiva, en tanto, que define el perfil del directivo como un líder que permite el cambio dentro de su institución; demostró que, en algunos casos, la calidad educativa consistía únicamente en cumplir con algunas metas estandarizadas. (Ferro, Villamarín, & García, 2011)

Por otra parte, en la investigación de Virgüez (2012) titulada “*Gestión escolar del colegio Rafael Uribe Uribe IED analizada con el Modelo de Calidad ISO 9001*”, se hace un estudio de las condiciones y aspectos necesarios para la implementación de un modelo de calidad estándar, mostrando a la institución educativa como un organismo auto reflexivo que trata de dar respuestas a los diversos retos de la sociedad actual en torno a la importancia de los procesos de calidad del servicio educativo. Asimismo, presenta cómo la educación se ha transformado debido a la globalización, determina dos miradas para entenderla con un concepto de calidad: la noción del modelo empresarial y la noción del modelo social humanizante.

Con lo anterior, se evidencia que ambas nociones van de la mano en la educación, puesto que se ha de realizar ajustes a nivel económico y de organización sin olvidar que los clientes son

los estudiantes que vienen a recibir su formación en las diferentes áreas del conocimiento, además de las dimensiones y habilidades del ser humano tales como el liderazgo. (Virgüez, 2012)

Por su parte, Rengifo (2013) realiza una investigación titulada “*El rol del directivo docente en la actualidad en las instituciones educativas, “un estudio comparativo”*”, se presenta un análisis del rol ejercido por los directivos docentes de acuerdo con la normatividad vigente, seleccionando tres instituciones de naturaleza diferente (institución de carácter oficial, en convenio y privado) para ello, realiza una caracterización sobre las diferencias y similitudes en la gestión efectuada por los rectores en las instituciones educativas. En ella muestra la imagen del Rector como responsable en el desarrollo de los procesos de gestión directiva y académica.

Se evidenció por medio de esta investigación que las funciones de los directivos docentes a cargo de las instituciones (rectores o directores) han de destacar en el liderazgo de procesos, en la definición de funciones de los diferentes integrantes de la comunidad educativa, la injerencia en los procesos académicos y el desarrollo y asignación de tareas todo esto con la intención de fortalecer los procesos para alcanzar las metas propuestas y el mejoramiento continuo institucional. (Rengifo, 2013)

Otra investigación nacional es la de Luengas (2015) bajo el título “*La gestión Directiva y la Calidad Educativa en el CED Calasanz*”, en ella se trata de profundizar sobre el contexto de la institución y la incidencia de la gestión directiva en la calidad educativa. Este análisis lo realiza a través de los indicadores de calidad tales como los resultados en las pruebas SABER, los desempeños convivenciales y la gestión que debe realizar el directivo docente en la institución, señalando que su gestión tiene una gran importancia para mejorar los índices sintéticos de calidad.

Cabe agregar que para Luengas las experiencias de la gestión directiva permiten la construcción de diversos conocimientos en el ámbito de calidad, siendo estos referentes fundamentales para las comunidades académicas y, en especial, para los equipos de gestión de las instituciones educativas, en este sentido resalta la importancia de formar un equipo de gestión que se encargue de la transversalización de los procesos de la gestión, es decir, que defina procesos enlazados en los que se busque la unión y la colaboración en la prestación del servicio educativo. (Luengas, 2015)

Por su parte, Torrijos (2015), realizó una investigación titulada “*Implementación de Procesos de Calidad como Herramienta de Mejoramiento Académico desde la Norma ISO 9001:2008, en la Clase de Lengua Castellana para los Ciclos IV Y V de la IED Nueva Esperanza*”; este trabajo busca mostrar cómo se impactan los procesos académicos de una institución cuando se implementa un sistema de gestión de calidad, para ello realiza un diagnóstico acerca del rendimiento que tienen los estudiantes en el área de lengua castellana, a partir de estos resultados realiza una propuesta didáctica de aplicación basada en el modelo ISO 9001.

Con su investigación trata de mostrar que para aplicar un modelo como el ISO 9001, es necesario contar con un escenario completo, es decir, con la institución en general debido a que para una sola área de conocimiento no se definen ciertos parámetros que requiere la norma, por tanto, se hace importante que sea el equipo directivo quien dirija este tipo de implementaciones con la intención de generar espacios de formación, de diálogo y de concertación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa para encaminarla hacia la calidad. (Torrijos, 2015)

Finalmente, se encuentra el trabajo propuesto por Fontalvo y De la Hoz (2018), con su investigación denominada “*Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana*”, ellos pretenden identificar la satisfacción que presentan algunos grupos en torno al mejoramiento que han presentado a partir de la implementación del modelo ISO 9001: 2015, para ello se seleccionó una de las instituciones educativas y se procedió a verificar los requisitos que presenta tanto el Ministerio de Educación Nacional como la norma ISO, para acreditar la calidad educativa.

Entre sus análisis se tiene que es a partir de la aplicación de estándares de calidad que se ofrece una solución real a las necesidades de los clientes (estudiantes) de la institución educativa, de tal manera que su formación académica le permita tener un buen desempeño en la sociedad. Asimismo, resaltan la importancia de que la comunidad educativa esté enterada y conozca los procesos de acreditación de calidad para que puedan trabajar mancomunadamente desde una dirección general. (Fontalvo & De la Hoz, 2018).

Las anteriores investigaciones, estudios y artículos, presentan de diferentes formas cómo la aplicación del Modelo ISO 9001 impacta en forma positiva la calidad de la educación, destacando la importancia de tener un liderazgo claro desde el equipo directivo de las instituciones educativas en las que se implementa, de tal forma que se pueda alcanzar la acreditación de calidad que se desea.

No se encuentran estudios en Bogotá (Colombia), o son muy pocos, que comparen instituciones educativas en torno a la gestión directiva a partir de su direccionamiento bajo el modelo ISO 9001: 2015, por esta razón, el presente estudio cobra mayor valor e importancia en tanto que brinda orientaciones para que las instituciones educativas puedan ejercer la gestión

directiva hacia la acreditación de calidad sin importar el énfasis que puedan presentar las instituciones.

1.5 Justificación del problema

Esta investigación se constituye en un escenario propicio para el análisis, la discusión y el encuentro de saberes frente a las funciones de los rectores como líderes pedagógicos y administrativos de las escuelas en articulación con los retos que su gestión demanda a propósito de la calidad educativa que se nutre de la acción, del análisis del contexto y de los nuevos desafíos que representa gestionar desde las acciones directivas del rector en la organización educativa escolar.

Así, el presente estudio propone realizar un análisis entono a la incorporación de los principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 que realizan los rectores en sus funciones como directivos; teniendo como referencia dos instituciones con particularidades diferentes, como lo son un colegio de carácter confesional y un colegio de carácter cooperativo; este ejercicio de investigación al ser desarrollado contribuye en que los rectores de las instituciones participantes puedan generar sobre sus propios procesos de gestión una mirada autocrítica que les permita fortalecer el desarrollo de sus funciones, además de continuar creciendo en el ámbito profesional y laboral en la medida en que, a través del diálogo y la retroalimentación constante de este proceso investigativo, se promueve la significación y la re significación de sus experiencias directivas para apropiarlas, transformarlas y fortalecerlas a la luz de sus funciones en relación con el modelo de calidad.

También se favorece a las personas interesadas en este tema porque con esta investigación se busca profundizar en una realidad particular proporcionando elementos reflexivos que promuevan herramientas y estrategias para fortalecer la gestión directiva en otros

lugares, de esta forma la investigación se abre a la posibilidad de expandirse a otras instituciones educativas.

Así mismo, es necesario mencionar que este proyecto de investigación se articula con la línea de investigación en Gestión y Evaluación Educativa de la Maestría en Educación de la Universidad Externado de Colombia, al buscar comprender y generar nuevos conocimientos en los procesos de gestión escolar enmarcados en las nociones de calidad, priorizando el ejercicio de las funciones directivas en equilibrio y organización con principios que aportan a la excelencia institucional desde modelos de calidad que son fundamentales para los procesos administrativos, académicos, comunitarios y convivenciales en los colegios.

Por último se destaca que los modelos de calidad se han convertido en referente del trabajo directivo, apuntando al desarrollo de funciones orientadas a criterios que garantizan la excelencia en los procesos y que desde esta tarea investigativa, se mirarán a partir de tres elementos claves: las particularidades del contexto escolar de las instituciones participantes, las funciones de los rectores que las lideran y los principios de la Norma ISO 9001-2015, procurando entender las relaciones comparativas entre estos contextos, representando una interesante oportunidad para sistematizar y analizar las similitudes y diferencias de la aplicación de los principios del modelo referido en las funciones de los rectores de los colegios San Juan de Dios y Canapro.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia del presente estudio, ubica el tema de interés investigativo en tres referentes: contextual, teórico y legal. Al triangular los datos surgidos a partir del proceso de recopilación y análisis de los mismos, en el diseño metodológico, permiten un acercamiento a unas posibles respuestas de las preguntas planteadas e intereses de la investigación. Cada uno de estos referentes se subdividen de la siguiente manera: en el marco contextual se realiza una explicación entorno al contexto en el cual se encuentran las dos instituciones y el carácter propio de cada una de ellas, así mismo su relación con el Modelo de Calidad ISO 9001-2015.

En el marco teórico o conceptual se encuentran tres aspectos: primero, los principios del Modelo ISO 9001-2015 en donde se explica la concepción y el concepto a la luz de dicha norma. Segundo, el carácter organizacional basado en el direccionamiento a través de la planeación, la organización y la gerencia reflejadas en las funciones de rectoría en sus respectivas áreas de gestión y, tercero, se presenta la gestión directiva en cada uno de sus respectivos procesos.

Por último, en el marco legal y político se encuentra dos tipos de referentes legales: a nivel internacional la Norma Internacional ISO 9001-2015 y a nivel nacional la Constitución Política de Colombia de 1991, la ley 115 de 1994, la ley 715 del 2001 y la Resolución 09317 de 2016 que se relacionan con las gestiones de calidad en el sistema educativo de Colombia.

A continuación, se observará a través de una gráfica los referentes y posteriormente se desarrollará la conceptualización de cada uno de estos (figura 1).

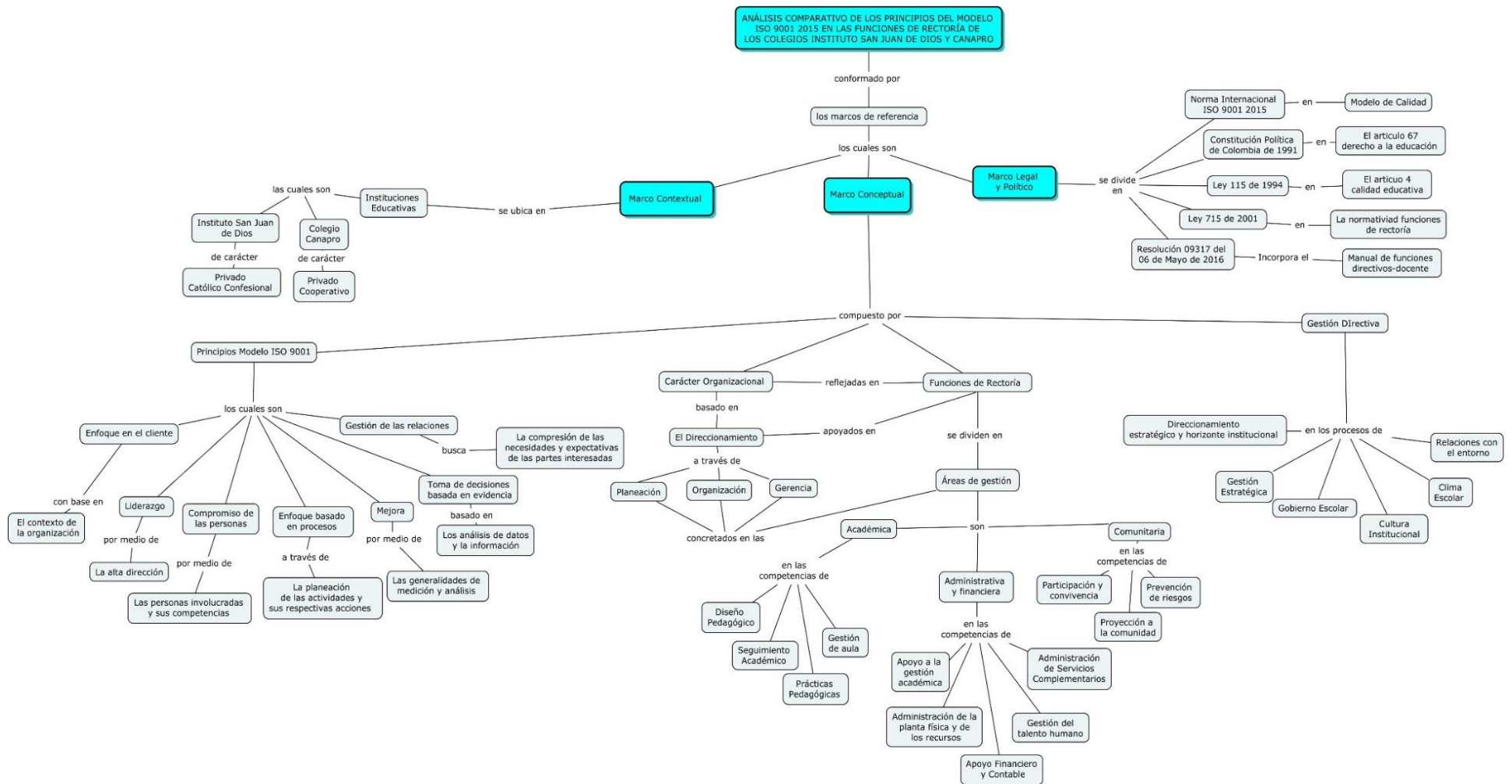


Figura 1. Mapa Conceptual del Marco de Referencia
Fuente: Elaboración propia (2019).

2.1 Marco Contextual

Las instituciones participantes en esta investigación, son de carácter privado, en las cuales, muchas veces, los rectores asumen funciones propias de la organización que van más allá de la normatividad establecida, así mismo se encuentran inmersas en marcos contextuales que delimitan los escenarios físicos y circunstanciales para el desarrollo del presente estudio los cuales se describen a continuación:

2.1.1 Instituto San Juan de Dios

El Instituto San Juan de Dios (ISJD) nace en 1948 como respuesta, de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (OHSJD), a las necesidades educativas de la población del sector con el nombre de “Escolanía del Buen Consejo”, sin embargo, solamente hasta 1958 es reconocido oficialmente como institución de educación formal por las autoridades educativas de la ciudad con el nombre que actualmente ostenta de *Instituto San Juan de Dios*.

En la actualidad, el ISJD nuevamente se transforma para responder a los retos y necesidades de una sociedad que cambia rápidamente y a la que las nuevas generaciones deben dar respuesta a través de un modelo bilingüe con altas competencias sociales, intelectuales y productivas, con una sólida formación en valores. Está ubicada en la Carrera 6 No. 17 sur 41, Barrio Sosiego siendo de carácter privado, católico y confesional, ofrece los niveles de educación preescolar, básica y media fortalecida. La institución tiene como objetivos de calidad:

- Generar impacto a nuestros beneficiados, produciendo dentro de los grupos de interés reconocimiento y apoyo.
- Inculcar los principios y valores de la OHSJD en los Colaboradores de la Provincia Colombiana Nuestra Señora del Buen Consejo.
- Desarrollar las competencias técnicas y humanas en los Colaboradores de la Provincia Colombiana Nuestra Señora del Buen Consejo.

Cabe resaltar que el Modelo pedagógico ISJD el proceso de enseñanza - aprendizaje se aborda desde las pedagogías activas que promueven la construcción de nuevos saberes, a partir

de la solución de problemas en el contexto del trabajo por proyectos, de tal manera que el estudiante y los docentes alcancen el desarrollo de un pensamiento complejo que produzca conocimiento no parcelado, no dividido, no reduccionista y que reconozca su validez transitoria.

2.1.2 Colegio Canapro

La Cooperativa Casa Nacional de Profesor “Canapro”, diseñó y desarrolló en el año 1974 el Proyecto Educativo fundando el colegio Cooperativo de Canapro con el propósito de brindar educación a los hijos e hijas de los asociados de la Cooperativa, sus familiares y a la comunidad.

Inició labores en el año de 1975, en el edificio ubicado en la Carrera. 41 No. 130 – 01 (Antiguo Seminario Tihamer Toth) y al comienzo de la década del 90 la administración de la Cooperativa Casa Nacional del Profesor en cabeza del gerente, licenciado Edinson Rafael Castro Alvarado, gestionó el proyecto de fortalecimiento al Instituto que lo ha mantenido hasta el día de hoy en un mejoramiento progresivo a nivel de infraestructura, recursos y calidad pedagógica, visionándose un futuro con excelentes condiciones, para desarrollar el Proyecto Educativo Institucional Canaprista, como aporte al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

Actualmente, ofrece niveles de educación preescolar, básica y media fortalecida con el énfasis en la educación en responsabilidad social y valores con el PEI *“Comprometidos con el Desarrollo Humano de los Estudiantes, del personal vinculado, de sus Familias y de Nuestra Identidad Colombiana”*, buscando generar procesos pedagógicos de alta calidad, comprometidos con el desarrollo humano de los estudiantes, del personal vinculado, de sus familias, y de la identidad colombiana siendo una comunidad educativa líder en procesos pedagógicos activos y humanos, que fundamenten y promuevan proyectos de vida éticos en sus estudiantes y egresados, para que sean competentes y exitosos en los diversos ámbitos de la vida contemporánea. Dentro de sus objetivos de calidad e institucionales se encuentra:

- Construir un ambiente pedagógico activo y favorable al desarrollo de las potencialidades humanas en todas sus dimensiones.
- Desarrollar las competencias básicas del pensamiento para interpretar, producir y generar alternativas de solución a situaciones y problema de cualquier índole.
- Desarrollar el pensamiento crítico originado en un proceso que inicia en la competencia para el manejo y dominio de la información, continúa con la comprensión del conocimiento y su resignificación para interpretar contextos. (Canapro, 2018)

Finalmente cabe resaltar, que el modelo pedagógico del Colegio Canapro, se enmarca en unos contextos de conocimiento, que integran y constituyen de una manera específica nuestra institución educativa y son: el marco filosófico de reflexión, la dimensión social, cultural y comunicativa de interacción, lo jurídico-normativo y las políticas educativas, una concepción de la economía, unos planteamientos institucionales, un conjunto de elementos tecnológicos, cuyo eje central establecen lo educativo y lo pedagógico en la trayectoria de la calidad orientada a la excelencia académica, de gestión y del servicio.

2.2 Marco Conceptual

Para el desarrollo de las bases conceptuales que soportan el presente estudio, se parte de tres categorías derivadas de los objetivos de la investigación: el Modelo ISO 9001-2015, las funciones de rectoría y la gestión directiva.

2.2.1 Modelo ISO 9001-2015

Un modelo de calidad o de un sistema de gestión de calidad, según la Organización Internacional de Normalización, se constituye en un estándar que puede ser tomado en cuenta por las organizaciones para ayudar a mejorar su desempeño empresarial a nivel global, dando bases sólidas y organizadas que apunten a la gestión de calidad atendiendo a la satisfacción del cliente y la mejora continua de los productos y servicios, buscando con ello un mejor desenvolvimiento en su campo de acción, adaptándose constantemente a los nuevos avances tecnológicos, sociales, económicos y culturales de la época, para crear un mercado más competitivo. (NTC ISO 9001, 2015, p. 10).

Estos conceptos, aplicados en el ámbito de la educación, implican para quienes dirigen organizaciones educativas, el reto de gestionar sus instituciones atendiendo a estándares de excelencia, donde puedan atender a las necesidades de sus comunidades educativas, en el marco de procesos consolidados y con la posibilidad de realizar ejercicios de planeamiento, organización y gerencia con la premisa del mejoramiento continuo. Asimismo, se hace fundamental enfatizar en los beneficios que tiene la implementación de este modelo de calidad en una organización los cuales según la Norma Internacional ISO 9001-2015 son:

- La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Cabe resaltar que la norma emplea el enfoque de procesos, incorporando el ciclo de PHVA en las tareas de planeamiento de las organizaciones que la aplican:

- Planificar: es establecer los objetivos del sistema y sus procesos.
- Hacer: es implementar lo planificado.
- Verificar: es realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos, los productos y servicios resultantes respecto a las políticas.
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Es de mencionar que la Norma Internacional ISO 9001-2015 se basa en los principios de calidad que se puede entender como una regla o idea fundamental y amplia para la dirección y operación de una organización que tienda al desarrollo de la mejora continua de manera

permanente y sostenida, estos principios son el eje central de esta investigación, dado que se constituyen en los referentes comparativos de las instituciones educativas participantes.

Principios Modelo ISO 9001: 2015

Los principios del Modelo ISO 9001-2015 buscan, principalmente, lograr la calidad en la organización: el enfoque al cliente, el liderazgo, el compromiso de las personas, el enfoque a procesos, la mejora, la toma de decisiones basada en la evidencia y la gestión de las relaciones siendo estos de vital importancia para la presente investigación puesto que se debe partir por identificar los principios del Modelo ISO que orientan las organizaciones educativas. Es de resaltar que los principios de la gestión de calidad según la Norma ISO 9001-2015 anteriormente mencionados son los alimentadores de los sistemas como ideas o reglas fundamentales según la Nava (2017), se definen como:

Enfoque en el cliente

Si bien es cierto el cliente (estudiante) es la razón por la cual una organización existe; sin los clientes, que adquieren los productos y servicios, las operaciones de las organizaciones sería inútiles; claro está que este concepto es aplicable tanto a los clientes internos como externos de la organización la cual debe asegurar que los requisitos del cliente estén bien definidos y se cumplan para lograr su satisfacción. Así mismo se deben determinar los riesgos y las oportunidades que puedan afectar la conformidad de los productos y servicios. (Nava, 2017).

Liderazgo

Se puede entender liderazgo como la capacidad que tiene una o varias personas de la organización para imponer su voluntad por encima de las demás, que dentro del marco de calidad, la participación de los líderes es indispensable para establecer un sistema de calidad puesto que estos son los responsables de crear un entorno que propicie que la organización tenga

unos procesos claros que contribuyan al crecimiento y mejoramiento de la misma, entendiendo este concepto clave dentro de la presente investigación puesto que es de vital importancia el liderazgo que debe tener un rector en una institución educativa. (Nava, 2017).

Además, la Norma ISO 9001-2015 estipula que la dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

Asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;

Asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización-

Asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización.

Promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.

Compromiso de las personas

Nava (2017), entiende el compromiso de las personas como los procesos en los cuales se involucran las personas para el logro de los objetivos de calidad, donde debe participar desde el director de la organización hasta el último de los empleados, sin importar su función dentro de la misma puesto que al unir a todas las personas y crear en ellas conciencia de responsabilidad, entrega y dedicación.

Se parte de la idea de que el directivo debe dar ejemplo del cumplimiento de sus funciones se puede lograr obtener éxito en los procesos de calidad de la organización que a su vez debe fomentar la autoevaluación del desempeño de cada uno de los miembros de la organización entorno a los objetivos personales que tiene cada uno a fin de tener presente la satisfacción de las personas con su trabajo y establecer acciones de mejora.

Enfoque a procesos

El enfoque basado en procesos es la forma como se pueden producir los resultados deseados analizando cada una de las actividades de la organización los cuales desde la Gestión Educativa se enmarcan dentro de cada una de las áreas de gestión. (Tabla 1).

Tabla 1.- *Gestión y proceso*

GESTIÓN	PROCESO
Directiva	<ul style="list-style-type: none"> - Direccionamiento estratégico y horizonte institucional. - Gestión estratégica. - Gobierno escolar. - Cultura institucional. - Clima escolar. - Relaciones con el entorno.
Académica	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño pedagógico (curricular). - Prácticas pedagógicas. - Gestión de aula. - Seguimiento académico.
Administrativa y financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a la gestión académica - Administración de la planta física y de los recursos. - Administración de servicios. complementarios. - Talento humano. - Apoyo financiero y contable.
De la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión. - Proyección a la comunidad. - Participación y convivencia. - Prevención de riesgos.

Fuente: MEN (2008). Guía #34 para el mejoramiento institucional.

Para el Sistema de Gestión de Calidad en una institución educativa es de vital importancia:

- Identificar los procesos necesarios.
- Determinar sus secuencias e interacciones.
- Determinar los métodos para operarlos y controlarlos.
- Asegurar la disponibilidad de información para operarlos y darles seguimiento.
- Identificar los riesgos y oportunidades.

Los cuales buscan la obtención de resultados veraces en el proceso de gestión de calidad.

Mejora

Es lo que permite a las organizaciones sobrevivir en el mercado. Este proceso se realiza con base en los análisis que se hagan de los diversos procedimientos realizados en una organización y en algunas veces dados por la comparación con otras organizaciones o procesos

de épocas anteriores proyectándose siempre a cumplir con los requisitos, necesidades y expectativas; así como también corregir los efectos indeseados o acciones que no están conforme a la norma. Ahora bien, tal como lo menciona la Guía No.34 (MEN, 2008) se debe dar paso con eso a un nuevo horizonte institucional por ende se hace necesario que la organización educativa este en constante autoevaluación a cada uno de sus procesos y a las personas que hacen parte de ellos a la luz de los objetivos que tenga la organización y así poder crear acciones de mejora; es importante aclarar que los planes de mejora son liderados por el rector de la institución.

Toma de decisiones basada en la evidencia

La toma de decisiones basada en evidencias corresponde al análisis que se realiza a los datos y a la información disponible y así poder tomar decisiones en pro de la mejora de la organización.

Gestión de las relaciones

Las relaciones en las organizaciones es donde las partes interesadas, es decir, otras instituciones o empresas que están íntimamente vinculadas con el éxito de las organizaciones y deben tratarse como socios teniendo una relación mutuamente benéfica los cuales están solventando cada una de las necesidades de la organización y determinan los alcances al sistema de gestión de calidad teniendo siempre presente la política de calidad y el diseño y desarrollo de la organización en el caso puntual de esta investigación de carácter educativo.

2.2.2 Carácter Organizacional

El carácter organizativo de una institución puede visualizarse a través de su direccionamiento estratégico y los principales procesos de la gestión tales como la planeación, la organización y la gerencia. En este sentido Agustín Reyes Ponce (1981) entiende la planeación como aquella que “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse,

estableciendo los principios que habrán de orientarla, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números, necesarios para su realización”. Es decir, que la planeación implica un proceso secuencial en el cual se establecen unas categorías que están enfocadas a ciertos objetivos planteados dentro de la organización, la cual tiene en cuenta las habilidades cognitivas que tienen cada uno de los miembros de la institución; para que exista una planeación educativa eficaz es indispensable que exista una interacción en cada una de las diversas dimensiones (éticas, cognitivas, sociales, culturales).

Claro está que a nivel de la organización educativa es pertinente mencionar que, según Sandoval (2010), “la organización educativa es el medio a través del cual se posibilita la actuación educativa (enseñanza y formación), la actividad de enseñar, la docencia, y la acción de aprender: la formación”, es decir, que en la institución educativa comprende cada una de las realidades que se presentan en la escuela y con base en ellas se realiza una planeación y organización entorno a lo que se pretende lograr buscando abordar cada una de las necesidades socioculturales que se presenta en el contexto. Sin embargo, quien asume el papel organizador y planeador en principio debe ser los directivos quienes se encargan de trazar estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos a nivel institucional.

También al hablar de gerencia es pertinente mencionar que “puede ser entendida como una disciplina de conocimiento que tiene por objeto de estudio las formas de gestión de las organizaciones humanas, está además enfocada a desarrollar y profundizar racionalidades, formas y metodologías de gestión y liderazgo organizacional” (Covey, 1998); es decir que en la organización es la parte, encargada de organizar y emplear cada uno de los recursos para lograr los objetivos que tiene la institución a través de la planeación estratégica, la disposición de

los recursos, el direccionamiento y la evaluación y cumplimiento de las tareas propuestas para cada uno de los miembros.

2.2.3 Acercamiento teórico a las funciones de Rectoría en las organizaciones educativas escolares

La segunda categoría que estructura el norte epistemológico de esta investigación son las funciones de rectoría. Para referir este aspecto, es relevante precisar que en una organización educativa escolar el Rector es su máxima autoridad y representante legal. Este directivo-docente dirige, coordina y controla las actividades de todas las dependencias de la institución.

Dentro de la gestión directiva, las funciones que realizan los rectores (derivadas de la Ley 715 de 2001 y desarrolladas en la Guía 34 para el mejoramiento institucional del MEN), están relacionadas con el planear, organizar, direccionar, controlar y desarrollar cada una de las tareas y actividades para generar un ambiente favorable que facilite la participación coordinada de todos los actores que componen la institución educativa.

De esta manera, el directivo-docente (rector), se convierte en un líder fundamental de la organización educativa, al presidir el Consejo Directivo y ser el responsable de orientar la puesta en práctica del Proyecto Educativo Institucional (PEI), para lo cual debe establecer acuerdos sobre las tareas y los niveles de responsabilidad al interior de la institución; así como evaluar y reformular periódicamente las metas propuestas, buscando siempre la solución a las problemáticas que se presenten en la cotidianidad organizacional.

Otro aspecto importante que se debe mencionar, es que las funciones de rectoría no solo se basan netamente en las tareas administrativas, sino también se ubican dentro del ámbito pedagógico, siendo el rector el líder de este proceso tal como lo menciona Miñana (1999): “el directivo docente debe favorecer el ámbito pedagógico puesto que al ser el presidente del

Consejo Directivo debe estimular y organizar la participación de todos los estamentos en la buena marcha del plantel educativo”, en otras palabras, es este directivo-docente quien direcciona no solo la administración de la instituciones sino orienta, participa promueve y supervisa desde el Consejo académico los procesos de organización de las áreas académicas fundamentales, buscando consolidar con sus equipos de trabajo, aquellas metas y objetivos que, a la luz del PEI, lleven a mejores resultados en términos de la calidad educativa teniendo presente el contexto en el cual se encuentra la institución educativa.

Finalmente, se puede decir que asumir el rol de directivo docente es más que administrar una institución u organización es tener presente que su trabajo es netamente humanista donde debe hacer eficaces los valores y su carácter para así tener un éxito en su direccionamiento; tal como lo menciona Immegart, G. L. (2000, p. 63) al plantear que

“La amplitud y el grado de éxito o eficacia de un director radican en su conocimiento y capacitación para las relaciones interpersonales, el trabajo con grupos y el manejo de la dinámica social dentro y en el entorno de la organización. El director de una organización de aprendizaje debe desarrollar y usar habilidades interpersonales y sociales eficaces en el trabajo con todos; (...) el director de una organización de aprendizaje debe desarrollar y usar efectivamente las habilidades necesarias para trabajar con variedad de grupos de diversos tipos y tamaños en tareas o problemas de diversa índole por el bien de la organización, de sus aprendices y de la sociedad”.

Es decir, que el directivo docente al ser el líder principal de la organización debe tener una comunicación asertiva y buscando siempre el bienestar de con cada uno de sus miembros que hacen parte de su institución. Se debe resaltar, también, que los directivos docentes de instituciones educativas de estos caracteres organizacionales (Cooperativo y Católico Confesional) tienen como tarea fundamental cumplir con las funciones específicas que atienden a la naturaleza misma de dichas organizaciones, en este sentido, no solo cumplen con los lineamientos generales de la norma, sino que atienden las necesidades propias de la organización.

2.2.4 Gestión Directiva

La tercera categoría que estructura las bases conceptuales de esta investigación es la gestión directiva, por esto para referir este aspecto es relevante mencionar la Guía 34 del MEN que la define como

“El área en la cual un establecimiento educativo es orientado en el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, la gestión estratégica, el gobierno escolar, la cultura institucional, el clima escolar y las relaciones con el entorno, en la cual el rector junto a su equipo de gestión debe organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución”. (Guía No. 34, 2008, p. 14).

En esta área existen procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente, con el fin de identificar los avances y dificultades en la gestión organizacional, para establecer acciones que permitan superar los obstáculos y convertirlos en oportunidades para el mejoramiento. Estos procesos y sus respectivos componentes se precisan a continuación:

Direccionamiento estratégico y horizonte institucional.

Según la Guía 34 del MEN, el direccionamiento estratégico y el horizonte institucional buscan establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo. Bajo este proceso se encuentran los componentes de misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, la política de inclusión de las personas con capacidades y diversidad cultural. (MEN, Guía No. 34, 2008).

Gestión Estratégica

La gestión estratégica tiene como objetivo obtener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales bajo los componentes de liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación. (MEN, Guía No. 34, 2008).

Gobierno Escolar

El gobierno escolar busca favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias dentro de sus competencias y ámbitos de acción de la cual hacen parte el Consejo Directivo, el Consejo Académico, el Consejo Estudiantil, el Consejo de Padres de Familia y el personero estudiantil. (MEN, Guía No. 34, 2008).

Cultura Institucional

La cultura institucional se entiende como aquella que debe dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales a través de los mecanismos de comunicación, el trabajo en equipo, el reconocimiento de logros, la identificación y la divulgación de buenas prácticas pedagógicas y de gestión. (MEN, Guía No. 34, 2008).

Clima Escolar

El clima escolar corresponde a generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre cada uno de los integrantes de la institución; teniendo como referencia los componentes de pertenencia y participación, el ambiente físico, la inducción a los nuevos estudiantes, las motivaciones hacia el aprendizaje, el manual de convivencia, las actividades extracurriculares y el adecuado manejo de los conflictos u los casos especiales. (MEN, Guía No. 34, 2008).

Relaciones con el entorno

Según el MEN las relaciones con el entorno se definen como el aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento educativo y otros estamentos para cumplir con su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento; es de resaltar que en este proceso intervienen los padres de familia, las autoridades educativas, otras instituciones y el sector productivo. (MEN, Guía No. 34, 2008).

2.3 Marco legal y político

Para referir los principios del Modelo ISO 9001-2015 en las funciones de rectoría es necesario especificar el concepto de institución educativa desde la normatividad vigente, al ser este el escenario en donde se desarrollan las funciones de los directivos-docentes (rectores). Se entiende como un conjunto de personas y bienes, promovidos por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad es prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media. Las que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominarán centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes. Deberán contar con licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial, disponer de la infraestructura administrativa, soportes pedagógicos, planta física y medios educativos adecuados. Las instituciones educativas combinarán los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje, en el marco de su Programa Educativo Institucional.

Por tanto, la legislación, tanto nacional como internacional, ha promovido diferentes leyes, decretos y resoluciones que definen el funcionamiento de las instituciones educativas, tales se presentan en la tabla 2.

Tabla 2.- *Marco Legal y Político*

TIPO	REFERENTE LEGAL	ANÁLISIS CON BASE EN LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN
Internacional	Norma Internacional ISO 9001-2015	✓ Permite alcanzar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; así mismo ayuda a mejorar el compromiso de las personas dentro de la organización, teniendo presente además los riesgos y las oportunidades que se pueden presentar en el contexto en el cual este ubicada.
		✓ Ayuda a fomentar un lenguaje simple y estructurado con el fin de hacer partícipes a cada uno de ISO miembros de la organización es decir ofrecer la oportunidad para crear un sistema de gestión integrado que incluya todos los elementos tales como la salud, el medio ambiente y la seguridad

		entre otros que si bien tienen como objetivo principal la satisfacción del cliente.
Nacional	Constitución Política de Colombia de 1991 Artículo 67	✓ Considera la educación como un derecho ya que busca que todos los seres humanos tengan acceso al conocimiento , a la ciencia, a la técnica y a todos los bienes y valores de la cultura teniendo en cuenta los derechos humanos, la paz y la democracia; cabe resaltar que es función del Estado, la sociedad y la familia velar por la educación; claro está que la mayor responsabilidad la tiene el Estado puesto que debe regular y ejercer una inspección y vigilancia a la educación con el fin de velar por la calidad educativa que se enmarca a nivel intelectual, moral y física en cada uno de los centros educativos.
Nacional	Ley 115 de 1994 Artículo 4	✓ Al estado y a los demás miembros de la sociedad le corresponde velar por la calidad educativa; sin embargo, es el estado quien deberá velar por la cualificación y formación de los maestros, los recursos y métodos educativos para poder generar innovaciones e investigaciones pedagógicas en pro de brindar un mejor servicio a los educandos a través de la inspección y evaluación de cada uno de los procesos que se tienen a nivel educativo.
Nacional	Ley 715 de 21 de diciembre del 2001 Artículo 10	<p>✓ Según la ley 715 del 2001 es de vital importancia que los directivos docentes cumplan con las funciones de orientar las ejecuciones a todo lo correspondiente al PEI y al gobierno escolar; así mismo promover el mejoramiento continuo de la calidad educativa.</p> <p>✓ De igual manera es fundamental que el directivo docente cree canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa manteniendo activa las relaciones con los miembros externos que son importantes para la institución tales como las autoridades, los patrocinadores etc.</p>
Nacional	Resolución 09317 del 06 de mayo de 2016	✓ La Resolución 09317 del 06 de Mayo de 2016, adopta e incorpora el manual de funciones, requisitos y competencias para los cargos de directivos docentes del sistema especial de la carrera docente; puntualmente las funciones del directivo docente (Rector), el cual tiene el propósito principal de desempeñar “actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas para liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI)” , así como velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos y socio-comunitarios de la institución educativa a su cargo.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Con base en la Norma Internacional ISO 9001-2015 & Otros.

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación se define el enfoque y el tipo de investigación a través del cual se enmarca este estudio, teniendo en cuenta elementos fundamentales en la metodología a implementar, como son: la población y la muestra, el tipo de análisis, la matriz categorial, los instrumentos para la recolección de datos y el proceso que se debe llevar a cabo para realizar el análisis comparativo de la implementación de los principios del modelo ISO 9001-2015 en las funciones de rectoría de los colegios participantes.

3.1 Paradigma

Esta investigación se enmarca en el paradigma interpretativo, puesto que se pretende analizar cómo incorporan los rectores de los colegios Instituto San Juan de Dios y Canapro los principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 en sus manuales de funciones como directivos docentes tal como lo señala Ricoy (2006).

El paradigma interpretativo tiene como principal característica constituir una reflexión en y desde la praxis, conformando la realidad de hechos observables y externos, por significados e interpretaciones elaboradas del propio sujeto, a través de una interacción con los demás dentro de la globalidad de un contexto determinado. Se hace énfasis en la comprensión de los procesos desde las propias creencias, valores y reflexiones. El objetivo de la investigación es la construcción de teorías prácticas, configuradas desde la práctica. Utiliza la metodología etnográfica y suele trabajar con datos cualitativos. (p.8)

3.2 Enfoque de investigación

Se orienta desde el enfoque cualitativo, que según Hernández Sampieri (2014), el método permite la recolección y el análisis de los datos, para organizar las preguntas y la investigación que revela nuevos interrogantes en el proceso de interpretación de los datos.

Es de mencionar que el enfoque cualitativo puede variar, puesto que admite subjetividad; es por ello que en el proceso de investigación se pueden desarrollar preguntas y anticipaciones de sentido antes, durante y después de la recolección y el análisis de datos. Se puede determinar un

proceso que tiene varios aspectos, iniciando con la idea, posteriormente abarca otras fases como el planteamiento del problema, la inmersión inicial en el campo, la concepción del estudio de diseño, la definición de la muestra inicial del estudio, la recolección de los datos, el análisis de los datos, la interpretación de los resultados y la elaboración del reporte de los mismo.

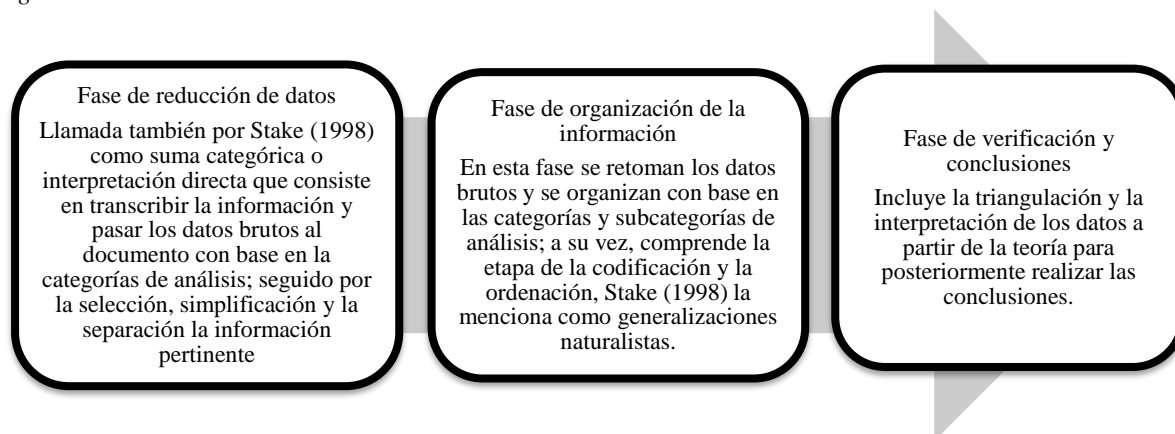
3.3 Tipo de investigación

Se trata de un estudio de caso comparativo lo que implica un proceso de indagación profunda lo cual permite comprender la realidad que se está investigando, así como lo planteado por Stake (1998) cuando afirma que el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, es necesario para llegar a comprender su actividad es circunstancias concretas; es decir permite recopilar la información necesaria en un escenario real.

3.4 Procedimiento de análisis de los datos

La presente investigación al ser de tipo estudio de caso comparativo comprende el siguiente procedimiento para el análisis de los datos en un ejercicio que retoma los planteamientos de Stake (1999) articulados con la propuesta de Cerda (2011), para generar un procedimiento propio y aterrizado a las necesidades de esta investigación a partir de estos planteamientos se propone el siguiente procedimiento de análisis de datos:

Figura 2- Procedimiento de análisis de los datos



Fuente: Elaboración propia. Con base en las fases propuestas por Stake (1998) y Cerda (2011)

3.5 Matriz categorial de análisis

Las categorías de análisis, propias para el desarrollo de la presente investigación son los principios del modelo ISO 9001-2015, las funciones de rectoría y la Gestión Directiva. Con base en este estudio, cada una de estas categorías y sus respectivas subcategorías se relacionan en la siguiente matriz categorial con el objetivo específico que la deriva y se articula con elementos del diseño metodológico previsto para la comparación de los casos seleccionados

Tabla 3.- Matriz Categorial de Análisis

OBJETIVO GENERAL					
Analizar la incorporación que hacen los rectores de los colegios Instituto San Juan de Dios y CANAPRO de los principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 en sus funciones como directivos docentes.					
OBJETIVO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA		INSTRUMENTOS	FUENTES
		PRIMER ORDEN	SEGUNDO ORDEN		
Objetivo Específico (1) Describir el carácter organizativo de las instituciones a la luz del modelo de calidad ISO 9001-2015	Carácter organizativo	Direccionamiento	Misión -Visión Principios Fines	Matriz de análisis documental	Proyecto Educativo Institucional
		Planeación	PEI POA	Matriz de análisis documental	Proyecto Educativo Institucional
		Organización	Estructura (Directiva, Gobierno escolar) Niveles de autoridad	Matriz de análisis documental	Proyecto Educativo Institucional
		Gerencia	Organización y recursos/ objetivos de calidad Orientación al logro Control y seguimiento Toma de decisiones	Matriz de análisis documental	Proyecto Educativo Institucional
Objetivo Específico (2) Categorizar las propiedades y dimensiones de los principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 y las funciones de rectoría.	Modelo ISO 9001-2015	Enfoque en el cliente. Liderazgo. Compromiso de las personas. Enfoque a procesos. Mejora. Toma de decisiones basada en evidencias. Gestión de las relaciones.	Propiedades	Entrevista semiestructurada	Rectores Instituciones participantes
			Dimensiones	Matriz de análisis documental	Principios Modelo ISO 9001-2015

	Funciones de rectoría	Propiedades Dimensiones	Académica Administrativa Comunitaria	Entrevista semiestructurada	Funciones de rectoría
Objetivo Específico (3) Examinar los patrones de gestión directiva recurrentes entre principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 y las funciones de rectoría de los casos estudiados.	Gestión Directiva	Patrones de Gestión	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional. Gestión estratégica. Gobierno escolar. Cultura institucional. Clima escolar. Relaciones con el entorno	Entrevista semiestructurada Matriz de análisis documental	Guía No. 34 del MEN Rectores Participantes

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Población y muestra de la investigación

Teniendo en cuenta los planteamientos de Kazez (2009), la presente investigación se estructura con un muestreo no probabilístico de tipo intencional, donde la selección de los casos se dio según el criterio de quien investiga teniendo como referencia principal la aplicación del Modelo ISO 9001-2015 en los procesos de gestión de las instituciones participantes. La relación de la población y muestra de la presente investigación se detalla en tabla 5.

Tabla 4.- Población y muestra

INSTITUCIÓN	CARÁCTER	ACTORES	MUESTRA	CRITERIOS DE SELECCIÓN
Colegio Canapro	Privado	Directivo Docente (Rector)	1	Manejo e implementación del modelo de calidad ISO 9001-2015
Instituto San Juan de Dios	Privado católico confesional	Directivo Docente (Rector)	1	Manejo e implementación del modelo de calidad ISO 9001-2015

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Técnicas e instrumentos

Teniendo como base la propuesta del tema de estudio de la presente investigación y dando cuenta a los objetivos propuestos, se emplean los siguientes instrumentos para la recolección de información y el respectivo análisis a la luz de los principios del Modelo ISO:

9001-2015, en las funciones de rectoría de los colegios ISJD y Canapro, que se definen a continuación.

3.7.1 Entrevista a profundidad

La entrevista como un instrumento del método cualitativo de la investigación permite intercambiar y recoger gran cantidad de información de una forma íntima, flexible, abierta, cercana y directa entre el investigador y el sujeto a ser investigado. Según Denzin y Lincoln (2005, p. 643, Citado en Vargas, 2012), la entrevista es una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas. Como técnica de recolección de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del investigador, es decir, que quien investiga debe ser muy objetivo a la hora de realizar las preguntas, claro en torno al objetivo que se pretende llegar y, sobre todo, generar en el entrevistado cierto nivel de confianza y seguridad.

En la presente investigación, se propone una entrevista de tipo semi- estructurada, puesto que el investigador antes de realizarla tiene unos objetivos a los cuales pretende llegar; sin embargo, a medida que avanza la entrevista, el entrevistador puede matizar las respuestas e incluso, puede relacionar las respuestas sobre las categorías o subcategorías que se presentan en la matriz de análisis categorial o enlazar temas y respuestas; procurando siempre que ésta sea fluida, donde se tiene una conversación de forma natural (Ver Anexo 1).

3.7.2 Matriz documental

Teniendo en cuenta la importancia que tienen los documentos en el proceso de recolección de datos, tal como lo menciona Corbeta (2007), son materiales informativos que permiten conocer un contexto, un fenómeno social que no necesariamente puede estar en consonancia con lo esperado por el investigador, sino que, al ser un elemento objetivo, habla con

autoridad sobre los resultados de un proceso y, por ende, de la experiencia obtenida acerca del mismo.

En virtud de lo expuesto, es de vital importancia analizar y comparar dichos documentos a la luz de los principios del modelo ISO: 9001-2015, en las funciones de rectoría de los colegios participantes y tomando en cuenta los objetivos de la investigación, con la intención de recolectar información pertinente encaminada a dar respuesta a la pregunta de investigación (Ver Anexo 2).

3.8 Validez

Hernández Sampieri (2010) menciona que “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”, es decir, en este caso se pretende analizar la incorporación que hacen los rectores de los colegios ISJD y Canapro, de los principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 en sus funciones como directivos docentes, sin “juzgar” el rol que desempeñan estos dos directivos en cada una de sus instituciones.

Para el ejercicio de validez de los instrumentos de recolección de datos se contó con la colaboración de dos expertos con amplio conocimiento en el tema de la calidad y la gestión en organizaciones educativas, quienes en sus perfiles académicos cuentan con Maestría en Educación y uno de ellos con Doctorado en Andrología esta se realizó a través de una matriz que permitió recopilar las observaciones que se realizaron a los mismos (Ver Anexo 3). Así mismo, se contó con revisiones periódicas alrededor del colectivo de investigación de la línea a la que está adscrita la maestría, interactuando con los docentes acompañantes al presente colectivo.

3.9 Consideraciones Éticas

De acuerdo con lo establecido en la Ley 1581 de 2012 (Habeas Data), tanto el investigador como las personas objeto de la presente investigación, asumen con responsabilidad la acción investigativa, donde no se realizó ningún tipo de cambio a la información adquirida; no hubo ningún tipo de condicionamiento social, tampoco se realizó ninguna presión psicológica sobre aquellas personas que accedieron a proveer la información necesaria dentro del proceso de la recolección de datos.

De igual forma, se diseñaron los documentos de consentimiento informado (Ver Anexo 3) y se entregaron para su verificación y firma a las directivas de las instituciones donde se realizó la presente investigación. Finalmente, se asegura que la información obtenida fue tratada con total reserva.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este capítulo se retoman los pasos propuestos para el procesamiento del análisis de los datos, planteados por Stake (1998) y Cerda (2011), tomando en consideración las fases de recopilación, tratamiento y el análisis de los datos; el esquema se presentó teniendo en cuenta la figura número 2.

4.1 Hallazgos y Discusión

En el presente apartado se presentan los principales resultados que se encontraron durante la ejecución de la presente investigación, de igual manera se expone la discusión que de ellos se desprende a partir de las fases propuestas por Stake (1998) y Cerda (2011), reducción de datos, organización de la información, verificación y conclusiones.

Fase de reducción de datos

Esta fase se desarrolló en tres etapas, una primera, de transcripción de la información recolectada que consistió en pasar los datos brutos en un documento específico que permitió dar cuenta a cada una de las categorías propuestas en la matriz categorial; la segunda, de selección y simplificación, donde se empezó a escoger la información que era pertinente y coherente frente a las preguntas o aspectos observados en los documentos transcritos y, en tercer lugar, separación, donde se priorizó la información.

Fase de organización de la información

Una vez se seleccionó la información relevante y pertinente en relación con los fines de este estudio, se generó la fase de ordenamiento que consistió en retomar los datos brutos y organizarlos acorde con las categorías y subcategorías de análisis propuestos desde la matriz categorial, esta fase comprende dos etapas importantes, por una parte, la codificación y, por otra, la ordenación.

a. Codificación

A través de este proceso se organizaron los instrumentos y los datos brutos relevantes obtenidos en la depuración anterior y se asignaron códigos a los instrumentos utilizados con el fin de ordenar y simplificar la información tal como se presenta en la tabla 6.

Tabla 5. Codificación de instrumentos

Código	Instrumento	Descripción	Total de preguntas / Aspectos a analizar
ED1	Entrevista	Entrevista Rector 1 (Instituto San Juan de Dios)	31
ED2	Entrevista	Entrevista Directivo 2 (Colegio Canapro)	31
MAD1	Matriz de Análisis Documental	Matriz de Análisis Documental (con base en categorías de análisis) Instituto San Juan de Dios.	19
MAD2	Matriz de Análisis Documental	Matriz de Análisis Documental (con base en categorías de análisis) Colegio Canapro.	19

Fuente: Elaboración propia

b. Ordenación de los datos

Ordenación de los datos de la entrevista

Para la entrevista semiestructurada se realizó un proceso de transcripción y depuración de la información teniendo en cuenta cada una de las temáticas propuestas. Tabla 7.

Tabla 6. Ordenación de datos: entrevista semiestructurada

TEMÁTICAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS
PERFIL INSTITUCIÓN EDUCATIVA	a. ¿De qué manera los elementos del direccionamiento estratégico de la institución que usted dirige se articulan con el modelo de calidad ISO 9001 2015? b. ¿En qué aspectos los fines u objetivos institucionales responden a las nociones de calidad planteadas en el modelo de calidad ISO 9001 2015? c. ¿En que contribuye el modelo de calidad en el fortalecimiento de cada uno de los componentes de la gestión directiva que usted desarrolla en su institución?
MODELO DE CALIDAD ISO 9001 2015	- Enfoque en el cliente. d. ¿De qué manera desde sus funciones como rector conceptualiza la noción del enfoque al cliente? e. ¿Cómo rector el principio de enfoque al cliente se ve reflejado en sus funciones? f. ¿Qué funciones de rectoría considera usted están orientadas a la satisfacción de los estudiantes y los padres de familia? g. ¿Qué funciones desarrolladas por usted desde la rectoría garantizan la calidad del servicio educativo que le ofrece a los estudiantes y a los padres de familia en su institución - Liderazgo. h. ¿Cómo describe usted su liderazgo como rector desde las funciones que realiza en su institución? i. Teniendo en cuenta las funciones que realiza como rector ¿cómo caracteriza su liderazgo directivo? - Compromiso de las personas. j. ¿Desde sus funciones directivas de qué manera usted compromete, capacita y desarrolla las competencias de los funcionarios a su cargo para el alcance de los objetivos de calidad en su institución?

	<p>k. ¿Cómo orienta sus funciones como rector para mejorar la capacidad de sus equipos de trabajo?</p> <p>l. ¿Cuáles de sus funciones como rector fomenta el compromiso, la comunicación asertiva y el alcance de excelentes resultados en sus equipos a cargo?</p> <p>- Enfoque a procesos.</p> <p>m. ¿Cuáles de sus funciones garantizan una gestión de los procesos coherentes y articulados para el alcance de los fines del Proyecto Educativo Institucional?</p> <p>n. ¿Describa de qué manera sus funciones como rector facilitan los procesos para alcanzar los fines de calidad previstos?</p> <p>- Mejora.</p> <p>o. ¿Cómo realiza usted la medición y el análisis de los aspectos que incorporan en el plan de mejoramiento de su institución?</p> <p>p. ¿Qué acciones concretas desarrolla usted como rector para promover los procesos de mejora continua?</p> <p>q. ¿Cuál es el proceso que realiza con las no conformidades que se presentan en el desarrollo de la gestión institucional?</p> <p>- Toma de decisiones basada en evidencias</p> <p>r. ¿Cuáles de sus funciones le permiten analizar y evaluar los datos y la información para la toma de decisiones?</p> <p>s. ¿Cómo realizan desde la rectoría el análisis y la evaluación de los procesos de gestión institucional?</p> <p>- Gestión de las relaciones.</p> <p>t. ¿Cómo gestiona las relaciones dentro del contexto interno y externo de su institución?</p>
<p>GESTIÓN DIRECTIVA</p>	<p>a. Describa las principales características de sus funciones como rector en la parte académica, convivencial y administrativa.</p> <p>- Direccionamiento estratégico y horizonte institucional.</p> <p>b. ¿Cómo contribuye su gestión como rector en la definición y despliegue del direccionamiento estratégico y el horizonte institucional?</p> <p>- Gestión estratégica.</p> <p>c. Describa desde su rol como rector como desarrolla el proceso de gestión estratégica en la institución que dirige.</p> <p>- Gobierno escolar.</p> <p>d. ¿De qué manera articula sus funciones de rectoría con las funciones de gobierno escolar en la institución que dirige?</p> <p>e. ¿Cuál es el papel que tiene el gobierno escolar en su institución a la hora de alcanzar los objetivos de calidad educativa?</p> <p>- Cultura institucional.</p> <p>f. ¿Cómo considera usted que sus funciones como rector han impactado en la cultura institucional de su colegio?</p> <p>g. Con base en los aspectos antes mencionados ¿Qué aspectos resalta usted son claros en sus funciones como rector?</p> <p>- Clima escolar</p> <p>h. ¿De qué manera se relacionan las funciones de rectoría con los aspectos que caracterizan el clima institucional de su colegio?</p> <p>i. ¿Cómo considera usted que se impacta el clima institucional con el desarrollo de sus funciones como rector?</p> <p>- Relaciones con el entorno</p> <p>j. ¿Cuáles de sus funciones contribuyen a promover la relación de sus instituciones con otras instituciones u organizaciones externas?</p> <p>k. ¿Qué tanto considera usted que las relaciones de un rector influyen en el establecimiento de relaciones con el contexto externo para el mejoramiento de los procesos de gestión institucional?</p>

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con lo anterior se encontró que para el objetivo número uno, en la ISJD, el rector tiene claridad sobre el carácter organizativo y el modelo de calidad ISO 9001-2015, puesto que analiza el compromiso que debe tener la alta dirección dentro del sistema de calidad, teniendo en cuenta los principios y el carisma de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, y cada uno de sus procesos gerenciales.

Una evidencia de lo anterior, se encuentra cuando **ED1** afirma que *“en el modelo de la gestión de la calidad un primer elemento que debe considerarse es ¿Cuál es el compromiso de la alta dirección? Si la alta dirección conoce y está comprometida con el sistema; entonces (...) así el Instituto dos procesos gerenciales los cuales son la gestión directiva y la gestión de pastoral educativa que se articulan de manera constante al Modelo ISO 9001 2015 en cada proceso”*.

En contraste, en Canapro el carácter organizativo está orientado por el mapa de procesos que maneja la institución en donde se analiza cada uno de los componentes que hacen parte de la gestión pedagógica, gestión curricular y el acompañamiento al estudiante. De igual manera, se cuenta con una constante evaluación en torno al currículo y al servicio prestado por cada uno de los colaboradores, brindándole garantías y seguridad a la cooperativa y a sus afiliados con la calidad educativa que reciben sus hijos. Estas situaciones se evidencian cuando **ED2**, menciona que *“el sistema institucional de calidad del colegio CANAPRO tiene su mapa de procesos contando con tres procesos vitales, el proceso de gestión curricular, de gestión pedagógica y de acompañamiento al estudiante; (...). En el proceso de gestión pedagógica es todo el trabajo que se realiza en clase; ese es el laboratorio para construir conocimiento”*.

Desde la visión del segundo objetivo, frente a la categorización de las propiedades y dimensiones de los principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 y las funciones de rectoría, se encontró que en el ISJD conciben las propiedades y las dimensiones desde el análisis del

contexto en el cual se encuentra ubicada la institución y la población, posteriormente se tiene presente la importancia del cliente y como satisfacer las necesidades. Así lo afirma **ED1** *“las funciones de rectoría que considero orientan la satisfacción del cliente de los estudiantes y los padres de familia son las PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias), con la cual se puede acceder de manera eficiente, además se pueden dar aportes, requerimientos y solucionar inquietudes; apuntando siempre a lo que los usuarios requieren”*.

De igual manera, para garantizar la prestación del servicio educativo de calidad, la rectoría hace uso de los procesos del PHVA que son necesarios para garantizar la calidad del servicio educativo, siendo además fundamental el papel de liderazgo del directivo puesto que ejerce los procesos de gestión académica, administrativa y convivencial en los que existen personas capacitadas y comprometidas con los procesos. Al respecto **ED1** menciona que *“las funciones desarrolladas desde la rectoría que garantizan la calidad del servicio educativo se da a través del PHVA donde se tiene los objetivos a corto mediano y largo plazo, con el fin de hacer llevar a la práctica y llevar una verificación a fin de cumplir con la promesa de valor en pro de definir que es viable o no pertinente para tomar acciones para mejorar la calidad educativa.”*

Por su parte, en Canapro se pudo observar que desde la administración del colegio existe un contrato de prestación de servicios educativos el cual firman los padres de familia pues son ellos quienes, de la mano de las directivas de la institución, establecen acuerdos para definir responsabilidades y tareas para cada uno de los grupos de interés, por tanto, el padre de familia al ser el cliente es participe del proceso de medición de la satisfacción haciéndose necesaria la constante evaluación de los servicios prestados al estudiante. Así lo manifiesta **ED2** *“Los padres de familia que son los clientes del colegio CANAPRO con ellos se atienden una relación contractual donde hay un contrato de prestación del servicio educativo y en ese contrato se*

precisan las responsabilidades de la institución educativa, la responsabilidad de la familia, la responsabilidad del estudiante y el servicio educativo que el colegio presta lo ofrecen en el ámbito de la calidad en la educación”

Desde la rectoría se realiza un seguimiento constante a los indicadores que arrojan la satisfacción de los estudiantes y los padres de familia, desde allí se parte para realizar una evaluación constante a todos los procesos que tiene la institución buscando oportunidades de mejora en cada uno de ellos. **ED2** se refiere a ello como *“la evaluación permanente; (...) esa evaluación se aplica a todos los momentos que tienen cada uno de los procesos y se socializa en estamentos: reuniones de grado, reuniones de ciclo, reunión de consejo académico, reuniones de área y todos tienen la mirada puesta en la calidad.”*

Así, el liderazgo que ejerce como directivo-docente está definido y tiene claro que el trabajo debe ser en red puesto que así es más eficaz buscando la cohesión e interacción constante con cada una de las personas que hacen parte de la comunidad educativa. Por ello, desde la rectoría se genera compromiso y trabajo en equipo de calidad llevando a cada uno de los funcionarios a la reflexión y mostrando la importancia de la vocación y el servicio. **ED2** afirma que *“todos están conectados es decir el grado de los directores de grado están conectados al ciclo; el ciclo está conectado al colegio al Staff de dirección puesto que hay representación de los directores de ciclo en el equipo de dirección y es allí donde se evidencian los resultados que se van generando y que a su vez se analizan de manera consensuada.”*

Respecto al tercer objetivo, sobre los patrones de la gestión directiva entre los principios del modelo de calidad ISO 9001-2015, en el ISJD se evidencia que el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, realizado por el rector y el consejo directivo y académico, es regulado por la curia provincial de la Orden quienes se encargan de realizar la planeación y la

proyección para la institución en un periodo de cuatro años. Al respecto **ED1** argumenta que *“se tiene un margen de autonomía que no puede superar las directrices que da la curia general que es el máximo órgano de dirección de la Orden Hospitalaria que está ubicada en Roma; ella envía a la curia de la provincia colombiana unas directrices y un direccionamiento que debe ser acogido y adaptado en los procesos de cada una de las dependencias que maneja la curia provincial colombiana”*.

Para el desarrollo de la gestión estratégica el ISJD, usa varias herramientas en pro de generar informes ejecutivos para dar a conocer a la Orden Hospitalaria cómo se lleva el proceso de ejecución de las tareas y todo lo correspondiente al desarrollo institucional, en este sentido **ED1**, manifiesta que *“para desarrollar la gestión estrategia el Instituto tiene varias herramientas y producto de esa revisión o esos informes ejecutivos siempre surgen tareas relacionadas en cómo vamos a crecer o cómo vamos a mejorar en el desarrollo institucional”*

Asimismo, el gobierno escolar de la institución se ajusta de acuerdo con la Ley General de Educación y tiene a su vez tres órganos que son la rectoría, la cual es por delegación de la Orden Hospitalaria y es la máxima autoridad académica y administrativa a nivel interno de la institución, el consejo académico, que tiene como función definir la política pedagógica y académica de la institución y, el consejo directivo, en el cual se llevan todas las acciones y decisiones que se deben tomar para el mejoramiento institucional.

Ahora bien, Canapro evidencia con claridad los roles que debe ejercer cada funcionario. La rectoría está orientada hacia la misión, la visión, la política de calidad y la formación constante de los miembros de la comunidad educativa, así como el seguimiento y el cumplimiento de los procesos académicos, convivenciales y administrativos. **ED2** manifiesta que *“el diario vivir de la rectoría, es permanente; el análisis del contexto de la institución se realiza*

todos los años puesto que todos los años se tienen nuevos riesgos, nuevas amenazas y ese análisis de contexto debe estar completo para poder desarrollar todos los procesos”

Es de resaltar que desde la rectoría se desarrolla un proceso de gestión estratégica constante y permanente a cada uno de los procesos. También el rector es la cabeza del gobierno escolar que a su vez está integrado por el consejo directivo y el consejo académico donde se realiza un trabajo lineal, pues busca alcanzar los objetivos de calidad propuestos generando una cultura institucional que se enmarca en el cambio a los procesos lo que genera un impacto a toda la comunidad educativa. Lo anterior se destaca cuando **ED2** manifiesta que *“el rol como rectora del colegio CANAPRO se desarrolla a través de un proceso de gestión estratégica constante y permanente en cada uno de los procesos”*

Para generar y fomentar la cultura institucional de sana convivencia y tranquilidad laboral es la rectoría la que se encarga de realizar constantes acompañamientos a los miembros de la comunidad educativa a través de capacitaciones en torno a la resolución de conflictos y manejo de emociones. Así lo afirma **ED2** *“la rectoría del colegio Canapro impacta de manera positiva puesto que acompaña las transformaciones que tienen las familias, a través del acompañamiento constante a cada uno de los miembros de la comunidad generando sentido de unión y de comunidad.”* con esto se resalta que desde la actitud de servicio y respeto se logra generar convenios e interacciones con otras instituciones o estamentos, llegando así a ser conocidos y reconocidos a nivel educativo por cada uno de sus procesos de calidad.

Ordenación de los datos matriz de análisis documental

Para la matriz de análisis documental se realizó un proceso de organización con cada uno de los aspectos analizados en los documentos planteados como se presenta en la tabla 8.

Tabla 7. Ordenación de los datos matriz de análisis documental

Objetivos Y Categorías de análisis	Aspectos a analizar en el documento
Objetivo Específico (1): Describir el carácter organizativo de las instituciones a la luz del modelo de calidad ISO 9001-2015. Categoría: Carácter organizativo	1. Los objetivos de calidad se articulan con la Norma ISO 9001-2015. 2. Los principios de calidad de la se enlazan con la Norma ISO 9001-2015. 3. Los fines educativos de calidad responden a las directrices dadas por la Norma ISO 9001-2015. 4. El documento refleja los componentes de la gestión directiva a la luz de la norma de calidad teniendo en cuenta su carácter.
Objetivo Específico (2): Categorizar las propiedades y dimensiones de los principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 y las funciones de rectoría. Categoría: Modelo ISO 9001-2015 Funciones de rectoría	1. El documento refleja una clara orientación hacia los clientes. 2. Es explícito en el documento la manera de realizar el control de los procesos, productos y servicios que suministra la institución 3. En el documento son claros y específicos los roles, responsabilidades y autoridades que tiene cada integrante en la institución. 4. Se visibilizan los productos, los servicios y las operaciones realizadas en la institución. 5. El documento muestra con claridad los requisitos para lograr la satisfacción de los usuarios (Estudiantes y padres de familia). 6. Existe claridad en la definición y conformación de la Comunidad interna y externa de la institución. 7. En el documento se da cuenta de un ejercicio de planeación de acciones de mejora que apunten a incrementar la percepción positiva de los usuarios del servicio educativo. 8. En el documento se explicitan los riesgos y las oportunidades que puedan afectar la conformidad de los productos y servicios y al sistema de calidad. 9. En el documento es claro el proceso para realizar las mediciones, el análisis y la mejora a los procesos.
Objetivo Específico (3) Examinar los patrones de gestión directiva recurrentes entre principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 y las funciones de rectoría de los casos estudiados. Categoría: Gestión Directiva	1. El direccionamiento estratégico y el horizonte institucional responden a los principios del modelo de calidad. 2. En los documentos se hace explícito la gestión estratégica 3. En los documentos se da cuenta sobre la manera en la cual el gobierno escolar acompaña lo procesos directivos y de calidad en la institución. 4. Se visibiliza la cultura institucional. 5. Existe claridad en la definición del clima escolar. 6. En los documentos cómo se evidencian las relaciones con el entorno que tiene la institución

Fuente: Elaboración propia.

Desde el análisis de documentos, se encontró que, desde el objetivo uno sobre el carácter organizativo de las instituciones a la luz del modelo de calidad ISO 9001-2015, en la **MAD1** el objetivo de calidad está orientado a prestar un servicio educativo de calidad, orientado por una propuesta humanizante y evangelizadora desde los principios y el carisma de la OHSJD, que satisface los requerimientos de los estudiantes, sus familias, la comunidad educativa y la sociedad en general, para ello se busca el mejoramiento continuo a través de la evaluación constante con la intención de unir los principios y valores de la Orden Hospitalaria y los principios de calidad según la normatividad.

Cabe resaltar que desde este primer análisis de los datos recopilados, se hace evidente que los principios de calidad se enlazan con la Norma ISO 9001-2015 puesto que se evidencia que la institución cuenta con un Manual del Sistema de Gestión de la Calidad en el cual se busca dar respuesta a los principios y fines educativos de calidad, teniendo como referencia las directrices dadas desde la norma; teniendo en cuenta este manual, el ISJD toma como base las directrices dadas en el mismo y las plasma dentro del proyecto educativo institucional haciendo énfasis en cada uno de los componentes de la gestión directiva.

Ahora bien, el manual de calidad que está dentro del Proyecto Educativo Institucional concibe la gestión directiva como la manera en que los diferentes estamentos de la comunidad educativa ejercen el derecho a la participación democrática en el gobierno escolar mediante la participación en los diferentes órganos de representación u organización juvenil, aunque no refleja los componentes propios de la gestión directiva a la luz de la norma de calidad teniendo en cuenta el carácter que tiene la institución.

Por su parte, en la **MAD2** se encuentra que si bien la Norma ISO 9001-2015 tiene unas pautas en torno a los objetivos de calidad, el colegio Canapro las articula estas indicaciones a los objetivos propios de calidad desglosando cada uno de ellos en su PEI; cabe resaltar que tanto los objetivos como los principios de calidad no se encuentran explícitos en el inicio, sino que se encuentran inmersos en el capítulo V de este documento analizado.

También es pertinente mencionar que los fines educativos de calidad responden a las directrices dadas por la Norma ISO 9001-2015; dentro los documentos analizados se reflejan los componentes de la gestión directiva a la luz de la norma de calidad teniendo en cuenta el carácter cooperativo de la institución y descrito en el manual de funciones para el gobierno escolar donde se muestra la importancia de la rectoría, el consejo directivo y el consejo académico en la toma

de decisiones a nivel institucional teniendo presente la aprobación de la cooperativa de la Caja Nacional del Profesor para la mejora y los cambios institucionales.

En cuanto al segundo objetivo, de la categorización de las propiedades y dimensiones de los principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 y las funciones de rectoría, se puede evidenciar que, en la **MAD1**, existe el manual de procedimientos del sistema de gestión de la calidad, en el cual se refleja una clara orientación hacia los clientes, partiendo por la definición de los derechos y deberes que tienen como usuarios de la prestación del servicio. Otra de las funciones es realizar el control, seguimiento y medición de los procesos, productos y servicios suministrados por la institución.

Asimismo, los criterios de seguimiento y medición están asociados a los planes, programas, proyectos, procesos y clientes que tiene la institución a través de una ficha de evaluación que maneja la Orden hospitalaria y que se ve reflejada en el sistema de información que la institución denomina Curua donde se comienza a analizar su efectividad y se crean los planes de mejoramiento.

En **MAD1** se visibilizan los productos, los servicios y las operaciones que realiza la institución y se ven reflejados en el capítulo 8 del Manual de Calidad en la política de calidad que propone la Orden Hospitalaria; de igual manera, se definen claramente los requisitos para lograr la satisfacción de los usuarios (estudiantes) y los clientes (padres de familia) que se realiza por medio de herramientas de medición tales como encuestas, PQRS, entre otras.

Los datos obtenidos en torno a este mismo objetivo en la **MAD2** reflejan una clara orientación hacia los clientes puesto que en el colegio Canapro existe un documento llamado “*procedimiento de la Gestión Directiva*” (Numeral 5 y 9.3 de la NTC ISO 9001-2015) que tiene como finalidad definir la metodología para establecer la política de calidad y sus objetivos, a

partir de los cuales se define la planificación del SGC, así como la asignación de responsabilidades y autoridad para los roles pertinentes siendo fundamental dentro de la política de calidad, que se define a partir de las necesidades del cliente y de las metas del Colegio, para ello, se presenta una matriz donde que permite identificar las directrices de la política de calidad, y su enfoque hacia la prestación del servicio de calidad a sus clientes.

Así mismo, en los documentos es explícita la manera de realizar el control de los procesos, productos y servicios que suministra el colegio a través de la asignación de los roles que tiene cada uno de los miembros de la institución en el sistema de gestión de calidad teniendo claro que la máxima autoridad institucional es el rector. Además, en los documentos analizados se visibilizan los productos, los servicios y las operaciones que realiza la institución mostrando con claridad cada uno de los requisitos para lograr la satisfacción de los clientes por medio de la evaluación constante y las acciones de mejora que si bien son analizadas y solucionadas a la luz de los resultados obtenidos también se hace fundamental la conformación de una comunidad interna y externa quienes son los encargados de analizar cada uno de los procesos que lleva la institución.

Cabe mencionar que este proceso cuenta con un ejercicio de planeación de acciones de mejora que apuntan a incrementar la percepción positiva de los usuarios del servicio educativo, liderado por la rectoría y el equipo de gestión de calidad los cuales a su vez explicitan los riesgos y las oportunidades que pueden afectar la conformidad de los productos y servicios del sistema de gestión de calidad explicitando la importancia de las mediciones, el análisis y la mejora en cada uno de los procesos de gestión directiva, gestión curricular, gestión comunitaria y, administrativa y financiera.

En cuanto al tercer objetivo, que corresponde a examinar los patrones de la gestión directiva recurrentes entre los principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 y las funciones de rectoría, se puede analizar que en la **MAD1** el direccionamiento estratégico y el horizonte institucional tienen relación con los principios del modelo de calidad integrando a cada uno de los miembros de la comunidad educativa; de igual manera, la institución en sus documentos tiene claras las funciones de los mismos partiendo por el gobierno escolar quien, a su vez, es el que acompaña los procesos directivos y de calidad creando una cultura institucional que responde a la misión de la Orden de San Juan de Dios.

Por su parte, en la **MAD 2** el direccionamiento estratégico y el horizonte institucional responden a los principios del modelo de calidad mostrando una institución de carácter cooperativo con altos estándares de calidad y comprometidos con el desarrollo humano donde cada uno de los miembros que participan en la institución tienen una función determinada como se evidencia en el gobierno escolar que se encarga de acompañar los procesos directivos y de calidad teniendo como referencia la cultura institucional donde priman los valores y principios de la cooperativa en pro de generar un clima escolar agradable y unas relaciones con el entorno que si bien no son evidentes en los documentos como importantes son fundamentales para el crecimiento institucional.

Fase de verificación

La fase de verificación de los datos, incluye la triangulación considerada por Stake (1998) como la estrategia precisa para explicar de manera disciplinada cada uno de los hallazgos encontrados en la investigación; de manera complementaria Cerda (2011) la considera como un ejercicio de verificación de los datos a partir de la teoría de cada uno de los principios de la

Norma ISO y de los hallazgos de las dos instituciones participantes, atendiendo a la distribución de los mismos por categorías.

Por otra parte, las categorías definidas en la matriz de análisis categorial en contraste con el marco teórico, contextual y legal propuesto para generar un panorama de los datos que permita la comprensión de la posible respuesta a la pregunta problema.

Se encontró que para la categoría número uno relacionada con el carácter organizativo, se trabajan el direccionamiento, la planeación, la organización y la gerencia. En este orden de ideas, se inicia con el direccionamiento, que de acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional (2008), se define como aquel que “establece el fundamento filosófico y la proyección de la institución que dan sentido y orientan los planes y proyectos institucionales. La apropiación de este direccionamiento y el establecimiento de metas colectivas deben servir de guía a la acción institucional”, en este estudio se puede evidenciar que existe una relación de las dos instituciones participantes puesto que, en la misión, la visión, los principios institucionales y los fines de la educación, definen con claridad en los objetivos y los propósitos que asume la organización, agrupándolos además en un tiempo determinado y contribuyendo al mejoramiento del contexto social en el cual se encuentran ubicadas las instituciones educativas.

Dentro de la misma categoría, pero desde la planeación, en Colombia se han definido dos principales que son el PEI y el POA, según el MEN (1994), el PEI es el encargado de organizar los planes fundamentales que realizará la institución en períodos de corto, mediano y largo plazo. Por su parte, el POA, lo define la Secretaría de Educación de Bogotá (SED) como “la principal herramienta de planeación de los colegios con la cual se hace la programación anual de las actividades estratégicas definidas para el cumplimiento de la política y los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional” (Secretaría de Educación de Bogotá, 2000). En este

sentido se encontró que, ambas instituciones, responden a las peticiones del Gobierno en cuanto a los planos fundamentales de acción institucional a través de los que se establece la misión y se le da sentido a la planeación a corto, mediano y largo plazo, apunando a la educación de calidad que se pretende desde las normativas institucionales y gubernamentales.

A nivel de organización, las instituciones cuentan con una estructura clara a nivel Directivo y de Gobierno escolar, así mismo se definen sus niveles de autoridad en los documentos institucionales como el PEI y el manual de convivencia. En este caso se recuerda que “la autoridad es aceptada socialmente porque se valora la inteligencia de quien la ejerce, sus capacidades, sus aptitudes, sus propuestas e intereses particulares” (Pajarito, 2015) de esta manera, los rectores, como máximo orden de autoridad, toma una figura de gran importancia ante la comunidad educativa demostrando sus cualidades y capacidades como líder.

Por último, respecto a la gerencia, las instituciones tienen una organización de los recursos y los objetivos de calidad orientados hacia el logro y el cumplimiento de metas a través del control y el seguimiento contante. Se hace evidente que en la actualidad la gerencia lleva a que “los docentes directivos asuman nuevos roles, tengan la capacidad para actuar de manera autónoma y tomar decisiones que le permitan acceder al mundo globalizado de la educación y de la sociedad en general” (Rico, 2016). Aunque este es el propósito de la gerencia educativa, lamentablemente el carácter de formación de las instituciones no siempre lo permite.

Una segunda categoría es la implementación del Modelo ISO 9001-2015, específicamente se basa en los principios de la norma, aspecto que en este ejercicio de triangulación se puede analizar de la siguiente manera:

a. El enfoque en el cliente:

Se evidencia que el ISJD identifica las necesidades de su población y realiza un análisis sobre la misma, definiendo los clientes potenciales y buscando satisfacer la demanda. Los convierte en partícipes de la formación y la calidad de la educación a través de mecanismos como los PQRS o el PHVA y las auditorías internas que realiza la Orden Hospitalaria que ayudan a cumplir los objetivos de calidad educativa.

Por su parte, en el colegio Canapro se entiende el enfoque en el cliente a través los procesos y documentos que maneja la institución; en este caso se llama procedimiento de la Gestión Directiva la cual tiene como objetivo explicar la política de calidad donde el cliente es la base fundamental de la prestación del servicio. Para ello establece responsabilidades y tareas claras conforme a la ley, así desde el momento de la firma del contrato se vincula a los clientes para que se encarguen de evaluar cada uno de los servicios que presta la institución buscando la calidad y la satisfacción del cliente.

De esta manera, se puede evidenciar que el enfoque al cliente es fundamental dentro de los principios de calidad puesto que realiza un constante seguimiento a los procesos que maneja una institución, como lo menciona Marcuerquiaga (2003) “al existir el enfoque en el cliente y los servicios que se presta se puede propiciar que los clientes de la organización se mantengan fieles, o por el contrario opten por los productos/servicios de la competencia”. En este sentido, es de vital importancia que las instituciones certificadas planteen estrategias para atraer y mantener a los clientes, basados en sus necesidades e intereses.

b. Liderazgo:

El liderazgo, se ha entendido por muchos años como aquel proceso donde decide una sola persona con base en sus visiones y posturas, tal como señala Delgado (2003)” Tradicionalmente

los mandos medios y superiores en las organizaciones en América Latina, suelen entender por liderazgo el “tener siempre la última palabra”, imponiendo su voluntad autoritariamente”.

Sin embargo, el ISJD concibe el liderazgo conforme al cumplimiento de la normatividad vigente; tiene como base, la coherencia y la responsabilidad social con los clientes, a través del montaje del sistema de gestión de calidad y el respectivo análisis de los riesgos teniendo presente el DOFA que tiene la institución para su implementación y ejecución donde es el líder quien acompaña cada uno de los procesos de manera colectiva.

De igual, manera en el colegio Canapro se ve cómo el liderazgo esta permeado por la interacción y participación de cada uno de los miembros de la institución a partir del análisis de riesgos, propuesto en el DOFA, siendo a su vez transversal en cada función y componente llegando así a obtener un acompañamiento mutuo que parte desde las directivas de la cooperativa.

c. Compromiso de las personas:

Una de las formas más eficaces de las organizaciones educativas es promover el compromiso de sus empleados mediante capacitaciones constantes, Cuestas (2016) afirma que “El logro de un alto sentido de compromiso de los empleados con la organización (...) considerando tanto el componente humanista al implicarse la persona socialmente como el económico al vincularse al aumento del desempeño” de esta manera, no solo se debe pensar en una buena remuneración sino que, también, se ha de considerarse al empleado como un ser humano

En este sentido, en el ISJD se procura realizar constantemente procesos de inducción y reinducción a todo el personal que hace parte de este, con el fin de ubicar a las personas y darles a conocer el Sistema de Gestión de Calidad. Por su parte, en el colegio Canapro el compromiso

de las personas se ve a través del trabajo en común y reflexivo, donde se analiza constantemente los indicadores de gestión de calidad y se brindan estímulos a las personas que cumplen con las políticas de calidad propuestas.

d. Enfoque a procesos:

En el ISJD este enfoque se caracteriza por la planeación estratégica que tiene la organización ya que esta permite encontrar un panorama y unos objetivos claros entorno al crecimiento y la sostenibilidad a través del ciclo PHVA donde se procura que cada uno de los miembros de la comunidad educativa tengan claros cada uno de los procesos de los cuales hacen parte y el papel que ejercen. En el colegio Canapro se evidencia que el enfoque a procesos está limitado en torno al sistema de gestión de calidad puesto que al existir equipos se dividen los procesos lo que puede generar una ruptura a los seguimientos que tiene la institución.

Cabe resaltar que, si bien existen unos lineamientos que da la norma en torno a este principio, las instituciones educativas son las encargadas de adaptarlos con base en su propio carácter “los procesos son específicos para una organización y varían dependiendo del tipo, el tamaño y el nivel de madurez de la misma. Cada proceso está integrado por un conjunto de actividades que deberían determinarse y adaptarse al tamaño y a las características distintivas de la organización” (Rodríguez y otros, 2012).

e. Mejora:

Para cumplir con este principio el ISJD tiene como metodología la revisión anual de una herramienta de medición para la satisfacción del cliente a través de la evaluación institucional aprobada por la provincia de la Orden de San Juan de Dios; de igual manera se tiene en cuenta los resultados del índice sintético de calidad a la luz de los indicadores de calidad; así mismo el

colegio cuenta con un comité de calidad donde se realiza constantemente la revisión a cada uno de los procesos buscando la calidad educativa.

Ahora bien, en el colegio Canapro existen para este principio tres clases de evaluación (evaluación de aula, evaluación de proyectos y evaluación institucional); de igual manera se realiza en el análisis del POA para poder buscar las oportunidades de mejora y darle solución a las no conformidades que se presentan en la institución pues cada uno de los miembros de la institución deben estar atentos a los resultados obtenidos para crear estrategias de mejora en la prestación del servicio. En este sentido García & Barrasa (2009) afirman que “hay que proporcionar al personal métodos y herramientas para la mejora continua y conseguir que este sea un objetivo de cada persona de la organización”.

f. Toma de decisiones basada en evidencias:

Respecto a este principio es pertinente mencionar que no es competencia netamente del directivo puesto que debe surgir de un comité de seguimiento de procesos, Nava (2017) menciona que “La toma de decisiones se debe basar en un análisis de los datos y la información disponibles, no en los estados de ánimo”. Al respecto, se evidencia que el ISJD mensualmente presenta un informe ejecutivo a la curia provincial en el cual da cuenta del funcionamiento institucional y realiza un seguimiento a cada uno de los indicadores de calidad. Por su parte, el colegio Canapro maneja un conducto regular que se encarga, a partir de las evidencias, de analizar cada uno de los procesos y su adecuado cumplimiento creando acciones de mejora y siguiendo el conducto regular.

g. Gestión de las relaciones:

Para dar cumplimiento a este principio ISJD tiene una línea de acción macro que es la oficina de comunicaciones siendo esta la encargada de manejar todo lo correspondiente a las

relaciones con los diversos actores del entorno, a través de un manual de comunicación institucional. Asimismo, esta oficina se encarga del manejo de los canales oficiales de comunicación. En torno al colegio Canapro la gestión de las relaciones se da a través de la página Web que es administrada desde la rectoría; de igual manera existen canales como los documentos, memorandos y reuniones que son concertadas y aprobadas desde la rectoría de la institución para su difusión.

Se debe aclarar que la gestión de las relaciones es fundamental en cada organización puesto que permite mejorar cada uno de sus procesos y a su vez el sistema de gestión de la calidad, además de hacer que la organización crezca a nivel administrativo, al respecto Pérez (2005) señala que “La importancia de las relaciones como estrategia del negocio son esenciales en la vida de las organizaciones, son sus líneas y canales de comunicación, que deben necesariamente convertirse en el corto plazo en una formulación desde la Gerencia”.

La tercera categoría, son las funciones de rectoría que se transversalizan a la luz de las propiedades y dimensiones y se caracterizan en las cuatro áreas de gestión que ayudan a cumplir los objetivos de las instituciones dando solidez al proyecto educativo institucional (PEI).

En torno al área de la gestión académica es pertinente resaltar que es una de las fundamentales dentro de una institución puesto que es allí donde se realiza toda la planeación curricular, pedagógica, profesional y social de la organización; tal como lo señala el MEN Guía 34 (2018):

La gestión académica es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones, para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Por ello en ISJD cuenta con una organización que parte desde la rectoría, seguida por la coordinación académica; posteriormente los jefes de área quienes se encargan de buscar estrategias de mejoramiento académico en pro de desarrollar competencias personales, sociales y profesionales en los estudiantes, es decir se encargan del diseño y desarrollo curricular.

Por su parte, en el colegio Canapro existe una organización que parte desde el consejo académico que está compuesto por la rectoría, las coordinaciones académicas y los coordinadores de las diferentes áreas; también existen los coordinadores de ciclo y por último los padres representantes del consejo pedagógico que buscan dar soluciones a las necesidades académicas de los estudiantes teniendo en cuenta su rol dentro de la institución y las diversas necesidades de los estudiantes; de igual manera se encargan del diseño y desarrollo curricular, así como las practicas pedagógicas institucionales y realizar un seguimiento académico desde las diversas percepciones que tiene cada grupo.

En el área de la gestión administrativa el ISJD está condicionado y supervisado por la Orden Hospitalaria, así el colegio cuenta con la coordinadora administrativa y la auxiliar administrativa que junto con el liderazgo del rector y el aval de curia provincial de la Orden son los encargados de la administración de los recursos tanto para la planta física como para los servicios educativos.

En cuanto al colegio Canapro esta gestión está a la cabeza la administradora que ha sido delegada por la cooperativa y tiene como función realizar el proceso de admisiones, seleccionar el personal de recursos humanos necesarios para la prestación del servicio educativo, administrar los recursos físicos, la planta física y los servicios complementarios. De igual forma la Cooperativa está en constante supervisión de estos procesos y la administración tiene como

prioridad entregar un informe de gestión mensual y una proyección de gastos ante los directivos de la cooperativa para su respectiva aprobación.

Es decir, que la gestión administrativa es la encargada de dar soporte o apoyo a todos los procesos que se lleva la institución de manera dinámica y continúa buscando dar cumplimiento a todas las metas propuestas por la organización teniendo presente la normatividad y los objetivos institucionales, en este sentido se puede definir que

desde la gestión administrativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados. En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y prácticas propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular (Inciarte, Marcano, & Reyes, 2006)

Al área de la gestión comunitaria el MEN, en su guía 34, la define como aquella que “se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.” (p. 28). A la luz de esta definición se puede decir que el ISJD cuenta con un líder de convivencia que es el encargado de manejar cada una de las relaciones interpersonales de los miembros internos y externos de la comunidad educativa; de igual manera prestar atención a cada uno de los miembros de la comunidad educativa atendiendo a la inclusión de la comunidad educativa en general.

Por su parte, el colegio Canapro encamina la gestión comunitaria a través de las dos orientadoras escolares quienes lideran los ciclos en el componente de la convivencia escolar y que tienen como objetivo buscar la participación y Convivencia de la comunidad educativa, la permanencia e inclusión de la población estudiantil, la proyección a la comunidad y la

prevención y autocuidado. De igual manera este equipo debe presentar informe constante a la dirección y a la cooperativa sobre los procesos ejecutados dentro de la institución.

Una cuarta categoría es la gestión directiva siendo primordial, puesto que se refiere a la manera en que los establecimientos educativos están orientados y cómo el rector y el equipo que lo acompaña pueden organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento de la institución, la determinan algunos componentes.

a. Direccionamiento estratégico y horizonte institucional:

Para el ISJD el direccionamiento es pautado por un periodo de gobierno de cuatro años, asignado por la curia provincial de Roma de la Orden Hospitalaria, que se encarga de dar los lineamientos frente al horizonte institucional, que se debe acoger y cumplir por consejo directivo junto con docentes y estudiantes. Dichos lineamientos se establecen con base en los informes de rectoría y en la evaluación institucional anual.

A diferencia, el colegio Canapro tiene como fin en este componente dar cumplimiento con la misión, visión, objetivos y la política de calidad que tiene la institución y que ha sido aprobada previamente por el consejo superior de la cooperativa, a su vez, está en constante análisis del contexto en el cual se encuentra, analizando las nuevas oportunidades, riesgos o amenazas que se pueden presentar en la institución; evidenciado compromisos claros con el desarrollo humano, personal y familiar, creando identidad como colombianos a la comunidad educativa y a los miembros de la cooperativa en general.

Tal como lo menciona el MEN, en su guía 34 el direccionamiento estratégico y horizonte institucional tiene como fin “Establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo.” De igual manera involucra cada uno de los procesos que tenga la institución facilitando la coordinación e integración en cada uno de ellos.

b. Gestión estratégica:

Teniendo en cuenta que la gestión estratégica consiste en “ desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategia” (Fernández, 2006, p. 22) -citado por Romo (2014)- se encuentra que en el ISJD se lleva a cabo a través del uso de herramientas como el informe ejecutivo que presenta la rectoría donde surgen las tareas concretas haciendo el seguimiento, la autoevaluación y se toman decisiones a cada uno de los procesos, así mismo, el colegio Canapro comprende este componente en torno al cumplimiento de cada uno de los procesos mediante el liderazgo que realiza la rectoría a cada proceso ejerciendo acompañamiento y evaluación constante a cada uno de ellos.

c. Gobierno Escolar:

El decreto 1860 de 1994 señala que “Todos los establecimientos educativos deberán organizar un gobierno para la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa”. El ISJD define la conformación de la rectoría, el consejo académico y, el consejo directivo que se enmarcan como máxima autoridad académica y administrativa, quienes definen las políticas pedagógicas de la institución y, los que se encargan de tomar las decisiones permitiendo el desarrollo óptimo de la misma, respectivamente; se aclara que la toma de decisiones debe ser avalada por la curia provincial de la Orden Hospitalaria.

En el colegio Canapro, también se acoge la conformación del gobierno escolar bajo los estamentos de rectoría, consejo académico y consejo directivo, sin embargo, establecen la concepción de realizar un trabajo mancomunado de manera lineal puesto que se busca obtener los objetivos de calidad teniendo en cuenta los diferentes procesos que se realizan; cabe resaltar

que en torno a la toma de decisiones de índole administrativo deben contar con el aval de las directivas de la cooperativa para su respectiva aprobación.

d. Cultura Institucional:

En el ISJD se cree en la construcción de la cultura del cambio a través de los documentos y del objetivo de calidad que tiene la Orden Hospitalaria puesto que concibe al ser humano es un ser social que construye nuevas formas de progreso a partir de la evolución de la técnica, la ciencia y la cultura donde el rector lidera cada uno de los procesos y reconoce las acciones institucionales.

Para el colegio Canapro la cultura institucional parte del proceso de transformación que se gesta en las familias del colegio, generando unión entre cada uno de sus miembros, se prevé que la base de la misma es la armonía, la vida y la libertad que se enmarca dentro de los valores del respeto, la responsabilidad y la honestidad en medio de la autonomía y la alteridad que tiene cada persona bajo las bases de la creatividad, la autoestima, la pertenencia, la solidaridad, la justicia y la participación en pro de darle sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales por medio del trabajo en equipo y mancomunado de cada uno de los miembros de la institución.

De acuerdo con lo anterior, ambas instituciones generan cultura institucional debido a que, como lo señala (Frigerio, Poggi, & Tiramonti, 1994) “La cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento”, Es decir las dos instituciones realizan procesos que fomentan el sentido de pertenencia en los miembros de la comunidad educativa, lo que genera en ellas un renombre institucional.

e. Clima escolar:

El proceso clima escolar busca que en las instituciones educativas exista un ambiente sano y agradable que permita a cada uno de los miembros de la comunidad educativa un espacio óptimo para aprender y enseñar; tal como lo afirma Sandoval (2014) “el clima escolar no se asocia exclusivamente con la disciplina y la autoridad, sino más bien con la conformación de un ambiente propicio para enseñar y para aprender, en el que se pueden identificar distintos componentes”.

En este sentido, el ISJD tiene como referencia el manual de convivencia en el que se establece pautas para crear un ambiente sano y agradable que propicie un ambiente para cada uno de los miembros de la comunidad educativa; de igual manera, busca crear entornos seguros implementa la participación activa de organizaciones tales como la Policía, el bienestar familiar, las comisarías de familia entre otros, estableciendo una relación amena y cordial bajo una comunicación asertiva.

En el caso del colegio Canapro en la construcción del clima escolar se toma como referencia el manual de convivencia en el que se plantea un trabajo constante frente a la resolución de conflictos y la regulación de emociones partiendo de los principios, valores y derechos humanos fortaleciendo una actitud de servicio al recordar que la competencia que prima en la institución es se basa en la socialización y la comunicación asertiva.

f. Relaciones con el entorno:

En cualquier organización y, en especial, en las instituciones educativas se deben establecer relaciones con el entorno con la intención de fortalecerlas desde diferentes aspectos. El MEN determina que estas relaciones tienen como finalidad “aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento”. (Ministerio de Educación Nacional,

2008) Para este caso las instituciones participantes establecen dichas relaciones a través del rector, como líder y gestor pedagógico.

Así, el ISJD construye las relaciones con el entorno a través de los lazos de comunicación con diversas organizaciones públicas y privadas en pro de mejorar la calidad del servicio que se presta tomando como punto de partida sus objetivos y principios. En cuanto al colegio Canapro las relaciones con el entorno las establece mediante la participación activa de la comunidad educativa en general, creando alianzas estratégicas con diversas organizaciones que apoyen el cooperativismo y fomenten el cumplimiento de las metas institucionales que se establecen en su proyecto educativo institucional.

- **Interpretación**

A continuación, se presentan las inferencias de los resultados acorde con el alcance metodológico de este estudio y el proceso de recolección y análisis descrito en apartes previos. De este ejercicio interpretativo, emergen importantes aspectos que hacen posible responder a la pregunta de investigación atendiendo al énfasis comparativo de esta tarea investigativa. Dicha comparación se encuentra en la tabla 9.

Tabla 8. Aspectos comparativos

Categoría	Aspecto comparativo	ISJD	CANAPRO
Carácter organizativo	Direccionamiento	Define los principios, la misión, visión y objetivos	Define los principios y objetivos de acuerdo con el contexto de la institución.
	Planeación	Determina su PEI desde un carácter católico	Define el PEI desde un carácter de cooperativa.
	Organización	Define su organización, acorde con las directrices de la OHSJD	La organización se da a partir de las orientaciones de la junta directiva de la cooperativa.
	Gerencia	Los recursos son determinados desde la Orden Hospitalaria, según los seguimiento y evaluaciones anuales.	Es determinada desde la junta de directivos de la cooperativa, teniendo en cuenta las necesidades de la institución identificadas el año anterior.
Principios de la Norma	Enfoque al cliente	Emplea mecanismos como los PQRS el PHVA y las	Se realiza desde el procedimiento de la Gestión Directiva que se acepta desde el

ISO 9001: 2015		auditorías internas que realiza la Orden Hospitalaria.	momento de la firma el contrato en la matrícula
	Liderazgo	Se ejerce desde los procesos de manera colectiva a través de la matriz de riesgos presente en el DOFA.	Acompañamiento desde las directivas de la cooperativa a partir del análisis de riesgos propuestos en el DOFA.
	Compromiso de las personas	Realiza un proceso de inducción y reinducción del sistema de gestión de calidad.	Realiza un trabajo en común y reflexivo analizando los indicadores de gestión y creando estímulos.
	Enfoque basado en procesos	Se caracteriza por la planeación estratégica buscando crecimiento y sostenibilidad a través del ciclo PHVA.	Es limitado puesto que los procesos están divididos a cada estamento que la cooperativa asigna como líder de cada proceso.
	Mejora	Revisión anual y medición de las evaluaciones anuales, el índice sintético de calidad reflejando la satisfacción.	Análisis de la evaluación de aula, evaluación de proyectos y evaluación institucional, análisis del POA
	Toma de decisiones basada en la evidencia	Entrega de informes ejecutivos a la curia provincial para toma de decisiones.	Manejo del conducto regular a través de las evidencias y el análisis de cada uno de los procesos buscando la mejora.
	Gestión de las relaciones	Manejo de la oficina de comunicaciones de la Orden.	Implementación de la página Web institucional
Funciones de Rectoría	Gestión Académica	Liderada por la rectoría, coordinación académica, jefes de área encargados del desarrollo y diseño curricular.	Liderada por la rectoría, coordinadores académicos, de área, de ciclo y padres representantes del consejo pedagógico.
	Gestión Administrativa	La coordinación administrativa y el rector encargados de administrar los recursos para los servicios educativos supervisada por la Orden Hospitalaria	Existe una administradora delegada por la cooperativa administra los recursos físicos, financieros de planta física contando con la aprobación de la cooperativa.
	Gestión Comunitaria	Existe un sacerdote líder de convivencia encargado del manejo de relaciones interpersonales.	Existen dos orientadoras quienes lideran los ciclos y acompañan procesos de permanencia e inclusión.
Gestión Directiva	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Es pautado en un periodo de cuatro años por la curia provincial encargados de dar los lineamientos institucionales.	Es aprobado por el consejo superior de la cooperativa quien analiza constantemente las DOFA que se pueden presentar.
	Gestión estratégica	Entrega de informes ejecutivos realizando seguimiento a los procesos.	Busca el cumplimiento de cada uno de los procesos mediante el liderazgo de la rectoría.
	Gobierno Escolar	Se acoge a la normatividad existente definiendo las políticas pedagógicas y la toma de decisiones.	Tiene en cuenta la normatividad existente; sin embargo, realiza un trabajo lineal con la cooperativa.
	Cultura Institucional	Se da la construcción de la cultura del cambio a través del	Hace parte del proceso de transformación que se gesta en

	objetivo de calidad de la Orden Hospitalaria.	las familias del colegio, generando una unión
Clima Escolar	Tiene como referencia el uso del manual de convivencia en el que se establecen pautas de ambiente sano y agradable.	Hace uso del manual de convivencia en el que se plantea todo en torno a la resolución de conflictos.
Relaciones con el Entono	Crea lazos de comunicación con diversas organizaciones públicas y privadas buscando mejorar la calidad del servicio.	Establece relaciones mediante la participación activa de la comunidad, creando alianzas estrategias cooperativistas

Fuente: Elaboración propia, a partir de los objetivos.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que respecto al *carácter organizativo* ambas instituciones definen el horizonte institucional y la organización de gobierno escolar cumpliendo con los requisitos dados por la ley de educación general, las diferencias se encuentran en el carácter de formación (católico y cooperativo) y en los recursos, puesto que se determinan desde entes externos a la institución educativa (Orden Hospitalaria de San Juan de Dios y La Casa Nacional del Profesor).

Por su parte, en los *principios de la norma ISO 9001 - 2015* se puede evidenciar que ambas instituciones emplean mecanismos de medición para la satisfacción del cliente, establecen evaluaciones y seguimientos constantes con la intención de establecer planes de mejora. Asimismo, establecen mecanismos de acompañamiento, capacitación y estímulos a la comunidad educativa con la intención de crear un sentido de pertenencia. Si bien los procesos de liderazgo van acompañados por el DOFA, se debe aclarar que los acompañamientos están dados en cada colegio por entidades diferentes, de acuerdo con su propio carácter organizacional. En este mismo sentido, se ve la afectación en la toma de decisión puesto que ninguno de los dos rectores tiene la potestad de decidir, sino que se encuentran supeditados a los estamentos definidos para ello. Una diferencia importante, es el seguimiento de procesos, debido a que el ISJD funciona como una sola institución, mientras que en CANAPRO, existen diferentes dependencias para cada uno de ellos, lo que, de alguna manera, genera fragmentación en el mismo.

Respecto de las *funciones de rectoría*, se observa que la gestión académica en ambas instituciones apunta al mejoramiento de la calidad educativa, al realizar la organización de mallas curriculares y planes de área que así lo permiten. Ahora bien, la similitud de la gestión administrativa radica en que existe una supervisión externa que se encarga de dar el aval acorde con los informes periódicos que se presentan por los entes encargados. Asimismo, en la gestión comunitaria los rectores de las instituciones participantes conciben la importancia de la sana convivencia y la comunicación asertiva en cada uno de sus miembros tanto internos como externos de la comunidad.

Finalmente, frente a la *gestión directiva* se evidencia que ambas instituciones cumplen con cada uno de los componentes, puesto que tiene un direccionamiento estratégico y un horizonte institucional definido, con base en los contextos en los cuales existen; tienen además una gestión estratégica donde desarrollan competencias para alcanzar el éxito y la organización de la institución, y en ambos casos, existe un gobierno escolar que genera un sentido de pertenencia con la institución y afianza un ambiente sano, de convivencia en los diferentes estamentos académicos.

- **Discusión**

Al hablar de modelos de calidad, puntualmente ISO 9001 2015, se debe partir por decir que este modelo de calidad en principio se creó para la parte administrativa de las empresas y en la actualidad muy pocas instituciones lo han implementarlo ya que, según las organizaciones educativas, es más complejo realizar seguimiento a los procesos de este modelo que a los que existen para el sector educativo; debido a esta situación esta investigación apuntó a analizar los principios de una norma de calidad poco estudiada para los directivos docentes brindando un aporte significativo a las organizaciones educativas en la medida que define la importancia de la

acreditación en un modelo de calidad internacional y a los directivos docentes trata de explicar cómo se hace posible la implementación de los principios de dicho modelo en sus funciones como directivos docentes.

De acuerdo con los análisis realizados a partir de los datos obtenidos se encontró que la importancia de aplicar un modelo de gestión de calidad en una institución educativa radica en la forma en que apoya y determina las funciones reales de un docente directivo, al igual que lo encontrado en el estudio de Ferro, Villamarín y García (2011) en el que precisan que es justo allí donde se define el perfil del rector como líder y representante de la institución que encabeza.

En esta misma línea, en concordancia con Rodríguez (2015), un sistema de gestión de calidad, además brinda una estructura a una organización, para este caso, le otorga herramientas a la comunidad educativa en general para establecer las metas, los objetivos y las etapas que han de llevar para cumplirlos a cabalidad y con los mejores resultados. Al igual que Arribas (2015), se encuentra que, si los rectores se enfocan en sus cargos y funciones y realizan el liderazgo en forma apropiada, es muy factible que la institución educativa tenga excelentes resultados y se pueda proyectar a la comunidad y al contexto.

Por último, se destaca que cuando los directivos docentes se enfocan en sus funciones y proyectan esa confianza a los demás estamentos del equipo directivo, los procesos se convierten en un quehacer diario en el cual la comunidad educativa se encuentra en constante interacción, como lo indica Mariño (2017) en su estudio, al mejorar los procesos comunicativos, se crea también un punto de mediación entre la comunidad educativa en general.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El análisis que arroja la presente investigación permite dar a conocer las capacidades y procesos que siguen los directivos a partir de las funciones de rectoría, con la intención de alcanzar la certificación de los procesos de calidad, específicamente, a partir de los principios de la norma ISO 9001 – 2015. Desde el recorrido hecho por los antecedentes, se notó una amplia investigación en modelos de calidad e implementaciones a diferentes medios, sin embargo, no se encontraron trabajos de estudio de caso comparativos acerca del uso de las funciones de rectoría a la luz de la norma ISO. Razón por la cual se determinan diferentes factores importantes a la hora de implementar un modelo de gestión de calidad en un centro educativo.

Otro hecho importante, es el de categorizar las propiedades y dimensiones de los principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 debido a que las funciones de rectoría toman en cuenta cuatro gestiones que se acoplan con los criterios solicitados por la norma, así, por ejemplo, se puede relacionar el liderazgo (principio) con la gestión directiva (función de rectoría) puesto que es la que define el perfil del directivo docente como representante de una institución. Asimismo, se destaca el liderazgo ejercido por cada uno de los rectores participantes ya que, a través de él se establece un orden, seguimiento y control a cada uno de los procesos que manejan las instituciones. Es pertinente resaltar que ambas instituciones participantes centran su mirada en los clientes y buscan su satisfacción, utilizando mecanismos evaluativos tales como los PQRS y las auditorías internas. Estas estrategias brindan soluciones y oportunidades de mejora para ofrecer un servicio de calidad.

Un punto importante de la investigación es el establecimiento de rutas y secuencias que hace eficaz el cumplimiento de la norma; sin embargo, se resalta que las instituciones deben

crear espacios de formación y capacitación entorno a los procedimientos y procesos que la norma plantea puesto que en algunos casos se evidencia desconocimiento por parte de los miembros de la comunidad educativa. Respecto de las áreas de gestión, que lidera y acompaña el rector se evidencia claridad en las dos instituciones, ya que definen los componentes de carácter organizacional cumpliendo con las normas establecidas. No obstante, existen algunas limitantes entorno a la toma de decisiones al ser instituciones privadas y tener un carácter propio dependen de una organización general para ejercer sus funciones a cabalidad.

Las instituciones en mención están creando alianzas y estrategias que permitan que los miembros de la comunidad educativa se beneficien y contribuyan al contexto en el que se encuentran, fortaleciendo el carácter y los objetivos misionales que tienen cada una de ellas. Finalmente, se puede decir que los rectores tanto del ISJD como del colegio Canapro, incorporan los principios del modelo de calidad ISO 9001-2015 en sus funciones directivas al momento de identificar el enfoque en el cliente como principio fundamental; claro está que el liderazgo del directivo docente es fundamental y debe ser significativo dentro y fuera de la institución, los rectores además, deben generar procesos de mejora continua con base en los resultados que obtienen de las evaluaciones constantes, y deben proponer estrategias que fortalezcan el sentido de pertenencia, a través de capacitaciones a los administrativos, docentes y personal que vela por la prestación del servicio educativo, estas tareas les permiten mejorar sus procesos de toma de decisión en el momento de proyectar las instituciones y ofrecer un servicio de mejor calidad.

5.2 Recomendaciones

Se destaca la importancia de investigar acerca de los sistemas de gestión de calidad especialmente en el sector educativo, debido a que estos sistemas proponen lineamientos que buscan mejorar la calidad tanto del servicio como de la educación. Se evidenció durante el

rastreo de antecedentes, que el modelo de calidad ISO 9001 en su versión 2015 es uno de los modelos más rigurosos que se encuentran en el mercado, de igual manera son pocos los estudios que se han preocupado por realizar comparaciones de la gestión directiva bajo un modelo de calidad.

Se recomienda realizar próximas investigaciones sobre los modelos de calidad aplicados en educación respecto a las funciones directivas lo cual permite que más instituciones conozcan la importancia que tiene la implementación de dichos modelos para mejorar la calidad del servicio educativo. Es de vital importancia que se realicen capacitaciones contantes a toda la comunidad educativa sobre el manejo y la implementación de los modelos de calidad específicamente del modelo ISO 9001 2015, de esta manera cualquier miembro de la comunidad puede dar cuenta de los procesos que se llevan a cabo en la institución.

Se recomienda que la institución educativa cree mecanismos para verificar que el directivo docente conoce y ejecuta el modelo de calidad ISO 9001 2015 desde todos sus aspectos y todos sus procesos y no se limite únicamente a delegar en otros las funciones administrativas.

5.3 Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones que se presentaron en este estudio se encontró que no existen mayores investigaciones sobre el modelo de Calidad ISO 9001 - 2015 en educación, puesto que este modelo es netamente administrativo de las empresas y organizaciones, lo que lleva a que muy pocas instituciones educativas lo incorporen dentro de sus objetivos o metas.

Por otra parte, algunos documentos eran de carácter privado (en ambas instituciones), por lo cual, solo permitieron tener acceso supervisado a algunos de los documentos utilizados para el análisis; cabe resaltar que un estudio como este se puede limitar a partir de la poca disposición

que puedan tener las instituciones y el conocimiento que tienen quienes la lideran, puesto que podrían descontextualizar y perder los objetivos institucionales afectando la investigación.

Finalmente, y en caso particular en el colegio Canapro, frente al cuestionario algunas preguntas no contaron con respuestas adecuadas, debido a que, por organización de la misma institución, la rectora delegó a otros miembros de la comunidad educativa para apoyar y complementar la resolución de la misma, asimismo el tiempo dispuesto los rectores.

BIBLIOGRAFÍA

- Arribas, J. (2015). *Análisis Y Valoración De La Aplicación De Los Sistemas De Gestión De La Calidad Según La Norma Iso 9001 Y Su Incidencia Sobre Las Dimensiones Organizativas Y Los Resultados De Los Centros Educativos* . Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Cerda, H. (2011). *Los elementos de la investigación*. Bogotá : Magisterio.

- Congreso de la República de Colombia . (1991). *Constitución Política de Colombia* . Bogotá: Congreso de la República de Colombia .
- Congreso de la República de Colombia . (1994). *Ley General de Educación* . Bogotá : Congreso de la República de Colombia .
- Congreso de la República de Colombia . (2001). *Ley 715*. Bogotá : Congreso de la República de Colombia .
- Congreso de la República de Colombia . (2012). *Ley 1581*. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- Espiñera, E., Mato, D., & Mariño, C. (2016). Análisis Descriptivo del Impacto de Sistemas de Gestión de Calidad (EFQM e ISO) en Centros de Educación Primaria de la Comunidad Autónoma Gallega. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 103-113.
- Ferro, S., Villamarín, O., & García, J. (2011). *LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN UNA*. Bogotá: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.
- Fontalvo, T., & De la Hoz, E. (2018). Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana. *Formación Universitaria*, 35-44.
- Frigerio, G., Poggi, M., & Tiramonti, G. (1994). La cultura institucional escolar. *Troquel Educación*, 1-13.
- García, J., & B. J. (2009). *Sistemas de Calidad y Mejora Continua*. Aragon: Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud. Obtenido de Plan de calidad en una Unidad: <http://www.ics-aragon.com/cursos/gestion-de-calidad/curso.pdf>
- González, I. J., González, A. G., Viamontes, P. N., & Sotolongo, S. P. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Scielo*, 33-46.
- Hernández, G., Arcos, J., & Sevilla, J. (2015). Aplicación de la Norma ISO 9001 en Instituciones Públicas de Educación Superior Mexicanas. *Compendio Investigativo de Academia Journals Celaya*, 2601-2606.
- Hernandez, S. R. (2014). *Meotodología de la Investigación* . México D.F: Interamericana Editores S.A.

- ICONTEC. (2015). *Norma Técnica Colombiana. NTC-ISO9001* . Bogotá : ICONTEC Internacional .
- Immegart, G. L. (2000). Gestionando Organizaciones de Aprendizaje. Estados Unidos. En Universidad de Deusto (I.C.E) Liderazgo y organizaciones que aprenden. *III Congreso internacional sobre dirección de centros educativos* (págs. 55-76). España : Ediciones Mensajero.
- Inciarte, A., Marcano, N., & Reyes, M. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 221-243.
- Kazez, R. (2009). Los estudios de caso y el problema de la selección de la muestra Aportes del Sistema de Matrices de Datos. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 1-17.
- Luengas, H. (2015). *La gestión Directiva y la Calidad Educativa en el CED Calasanz*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Marcuerquiaga, A. (2003). El enfoque es el cliente. *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, 6-10.
- Mariño, C. (2017). *Impacto de Sistemas de Gestión de Calidad en Centros Educativos de Galicia*. Galicia: Universidad Da Coruña.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional. Serie N° 34*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). *Resolución N°. 09317*. Bogotá : Ministerio de Educación Nacional.
- Miñana, C. (1999). *En un vaivén sin hamaca. La cotidianidad del directivo docente*. Bogotá: Quebecor-Impreandes.
- Nava, V. (2017). *ISO 9001.2015. Desarrollo e implantación de la norma de calidad para la mejora continua*. Mexico D.C: Limusa S.A .
- Pajarito, M. (2015). *Las Representaciones Sociales d ela Autoridad y Autoritarismo en el Contexto Escolar*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Pérez, J. (2005). Las organizaciones: una red de relaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-7.

- Presidencia de la República de Colombia . (1994). *Decreto 1860*. Bogotá : Ministerio de Educación Nacional .
- Rengifo, S. (2013). *El Rol Del Directivo Docente En La Actualidad En Las Instituciones Educativas, “Un Estudio Comparativo”*”. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Reyes, A. (1981). *Administración de empresas Teoría y práctica*. Ciudad de Mexico: Limusa .
- Rico, A. (2016). La Gestión Educativa: Hacia La Optimización De La Formación Docente En La Educación Superior En Colombia. *Sophia*, 55-70.
- Ricoy, L. C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação*, 11-22.
- Rodríguez, I. (2015). Sistema de gestión de la calidad y su influencia en la calidad educativa. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa* , 1-16.
- Romo, G. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico.Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Scielo* , 267-290.
- Roque, R., Guerra, R., & Escobar, A. (2016). Aplicación De Un Sistema De Gestión De La Calidad Nc-Iso 9001 A La Dirección Del Posgrado Académico. *Infomed*, 1-5.
- Sandoval, M. (2018). Convivencia y Clima Escolar: Claves de la gestión del conocimiento. *Última Década*, 153-178.
- Santos, A. C. (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. *Scielo*, 287-299.
- Secretaría de Educación de Bogotá . (2000). *Plan Operativo Anual Plan Operativo Anual - POA. Obtenido de Sistema Integral de Evaluación y Acreditación de la Calidad* . Bogotá : Secretaria de Educación de Bogotá .
- Secretaría de Educación de Bogotá. (2000). *Plan Operativo Anual - POA*. Obtenido de Sistema Integral de Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación en Bogotá:
<http://evaluacion.educacionbogota.edu.co/index.php/gestion-sed/poa>
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata, S.L.
- Torres, N. D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 75-88.

Torrijos, J. (2015). *Implementación De Procesos De Calidad Como Herramienta De Mejoramiento Académico Desde La Norma ISO 9001:2008, En La Clase De Lengua Castellana Para Los Ciclos IV Y V De La IED Nueva Esperanza*. Bogotá: Universidad Libre.

Virgüez, A. (2012). *Gestión escolar del colegio Rafael Uribe Uribe IED analizada con el Modelo de Calidad ISO 9001*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1.- Entrevista Semiestructurada

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO: Recoger información acerca de la aplicación de los principios del Modelo ISO 9001-2015 en las funciones como directivos docentes.

PARTICIPANTES: Aplicador y Directivo Docente (Rector).

Estimado Rector:

Este instrumento consta de preguntas semiestructuradas las cuales usted podrá responder acorde con sus conocimientos y experiencias en el desarrollo de sus funciones directivas; puede responder libremente cada una de ellas teniendo presente que la información que usted suministra será utilizada para fines académicos de esta investigación.

DATOS GENERALES DEL DIRECTIVO DOCENTE (RECTOR) ENTREVISTADO:

Nombre del rector: _____

Nombre de la institución donde es rector: _____

• **ESTUDIOS**

Estudios de pregrado realizados:

- Título obtenido: _____
- Institución educativa de la cual obtuvo el título: _____
- Año en el cual obtuvo el título: _____

Estudios de postgrado realizados

- Título obtenido: _____
- Institución educativa de la cual obtuvo el título: _____
- Año en el cual obtuvo el título: _____

Estudios o formación en modelos de calidad realizados

- Título obtenido: _____
- Institución educativa de la cual obtuvo el título: _____
- Año en el cual obtuvo el título: _____

EXPERIENCIA DIRECTIVO DOCENTE

- Tiempo que ha ejercido como directivo docente (especificar en años). _____
- Tipos de instituciones con las cuales ha trabajado (especificar el carácter de las mismas). _
- Áreas de gestión en las cuales ha trabajado (especificar funciones y tiempos). _____
- Modelos de Calidad los cuales ha acompañado. _____
- Tiempo de vinculación que tiene con la institución actual como directivo docente (Rector).

TEMÁTICAS Y PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. PERFIL INSTITUCIÓN EDUCATIVA

- a. ¿De qué manera los elementos del direccionamiento estratégico de la institución que usted dirige se articulan con el modelo de calidad ISO 9001-2015?
- b. ¿En qué aspectos los fines u objetivos institucionales responden a las nociones de calidad planteadas en el modelo de calidad ISO 9001-2015?
- c. ¿En que contribuye el modelo de calidad en el fortalecimiento de cada uno de los componentes de la gestión directiva que usted desarrolla en su institución?

2. MODELO DE CALIDAD ISO 9001-2015

- **Enfoque en el cliente.**
 - a. ¿De qué manera desde sus funciones como rector conceptualiza la noción del enfoque al cliente?
 - b. ¿Cómo rector el principio de enfoque al cliente se ve reflejado en sus funciones?

- c. ¿Qué funciones de rectoría considera usted están orientadas a la satisfacción de los estudiantes y los padres de familia?
- d. ¿Qué funciones desarrolladas por usted desde la rectoría garantizan la calidad del servicio educativo que le ofrece a los estudiantes y a los padres de familia en su institución?
- **Liderazgo.**
 - a. ¿Cómo describe usted su liderazgo como rector desde las funciones que realiza en su institución?
 - b. Teniendo en cuenta las funciones que realiza como rector ¿cómo caracteriza su liderazgo directivo?
- **Compromiso de las personas.**
 - a. ¿Desde sus funciones directivas de qué manera usted compromete, capacita y desarrolla las competencias de los funcionarios a su cargo para el alcance de los objetivos de calidad en su institución?
 - b. ¿Cómo orienta sus funciones como rector para mejorar la capacidad de sus equipos de trabajo?
 - c. ¿Cuáles de sus funciones como rector fomenta el compromiso, la comunicación asertiva y el alcance de excelentes resultados en sus equipos a cargo?
- **Enfoque a procesos.**
 - a. ¿Cuáles de sus funciones garantizan una gestión de los procesos coherentes y articulados para el alcance de los fines del Proyecto Educativo Institucional?
 - b. ¿Describa de qué manera sus funciones como rector facilitan los procesos para alcanzar los fines de calidad previstos?

- **Mejora.**

- a. ¿Cómo realiza usted la medición y el análisis de los aspectos que incorporan en el plan de mejoramiento de su institución?
- b. ¿Qué acciones concretas desarrolla usted como rector para promover los procesos de mejora continua?
- c. ¿Cuál es el proceso que realiza con las no conformidades que se presentan en el desarrollo de la gestión institucional?

- **Toma de decisiones basada en evidencias.**

- a. ¿Cuáles de sus funciones le permiten analizar y evaluar los datos y la información para la toma de decisiones?
- b. ¿Cómo realizan desde la rectoría el análisis y la evaluación de los procesos de gestión institucional?

- **Gestión de las relaciones.**

- a. ¿Cómo gestiona las relaciones dentro del contexto interno y externo de su institución?

3. GESTIÓN DIRECTIVA

- 1. Describa las principales características de sus funciones como rector en la parte académica, convivencial y administrativa.

- **Direccionamiento estratégico y horizonte institucional.**

- a. ¿Cómo contribuye su gestión como rector en la definición y despliegue del direccionamiento estratégico y el horizonte institucional?

- **Gestión estratégica.**

- a. Describa desde su rol como rector como desarrolla el proceso de gestión estratégica en la institución que dirige.

- **Gobierno escolar.**

- a. ¿De qué manera articula sus funciones de rectoría con las funciones de gobierno escolar en la institución que dirige?
- b. ¿Cuál es el papel que tiene el gobierno escolar en su institución a la hora de alcanzar los objetivos de calidad educativa?

- **Cultura institucional.**

- a. ¿Cómo considera usted que sus funciones como rector han impactado en la cultura institucional de su colegio?
- b. Con base en los aspectos antes mencionados ¿Qué aspectos resalta usted son claros en sus funciones como rector?

- **Clima escolar.**

- a. ¿De qué manera se relacionan las funciones de rectoría con los aspectos que caracterizan el clima institucional de su colegio?
- b. ¿Cómo considera usted que se impacta el clima institucional con el desarrollo de sus funciones como rector?

- **Relaciones con el entorno**

- c. ¿Cuáles de sus funciones contribuyen a promover la relación de sus instituciones con otras instituciones u organizaciones externas?
- d. ¿Qué tanto considera usted que las relaciones de un rector influyen en el establecimiento de relaciones con el contexto externo para el mejoramiento de los procesos de gestión institucional?

Gracias por su atención y colaboración con el presente instrumento de investigación.

Anexo 2.- Matriz de análisis documental

Instrumento 1.
MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO: Revisar los documentos existentes en relación con las funciones de los rectores a la luz de los principios de la Norma ISO 9001-2015.

PARTICIPANTE: Aplicador

DOCUMENTOS A REVISAR:

- Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Guía #34 MEN
- Documentos de calidad según la Norma ISO 9001-2015

FORMATO DE REGISTRO

Institución Educativa: _____

Fecha de recolección de la información: _____

OBJETIVO	CATEGORÍA	DOCUMENTO REVISADO	ASPECTOS A ANALIZAR	PRINCIPALES HALLAZGOS
Objetivo Específico (1) Describir el carácter organizativo de las instituciones a la luz del modelo de calidad ISO 9001-2015 .	Carácter organizativo	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Los objetivos de calidad se articulan con la Norma ISO 9001-2015 .	
			Los principios de calidad de la se enlazan con la Norma ISO 9001-2015 .	
			Los fines educativos de calidad responden a las directrices dadas por la Norma ISO 9001-2015 .	
			El documento refleja los componentes de la gestión directiva a la luz de la norma de calidad teniendo en cuenta su carácter.	
Objetivo Específico (2) Categorizar las propiedades y dimensiones de los principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 y las funciones de rectoría.	Modelo ISO 9001-2015	Principios del Modelo de calidad ISO 9001-2015	El documento refleja una clara orientación hacia los clientes.	
			Es explícito en el documento la manera de realizar el control de los procesos, productos y servicios que suministra la institución	
			En el documento son claros y específicos los roles, responsabilidades y autoridades que tiene cada integrante en la institución	
			Se visibilizan los productos, los servicios y las operaciones realizadas en la institución.	
			El documento muestra con claridad los requisitos para lograr la satisfacción de los usuarios (Estudiantes y padres de familia).	

			Existe claridad en la definición y conformación de la Comunidad interna y externa de la institución.	
			En el documento se da cuenta de un ejercicio de planeación de acciones de mejora que apunten a incrementar la percepción positiva de los usuarios del servicio educativo.	
			En el documento se explicitan los riesgos y las oportunidades que puedan afectar la conformidad de los productos y servicios y al sistema de calidad.	
			En el documento es claro el proceso para realizar las mediciones, el análisis y la mejora a los procesos.	
Objetivo Específico (3) Examinar los patrones de gestión directiva recurrentes entre principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 y las funciones de rectoría de los casos estudiados.	Gestión Directiva	Documentos suministrados por las instituciones participantes Guía # 34 del MEN	El direccionamiento estratégico y el horizonte institucional responden a los principios del modelo de calidad.	
			En los documentos se hace explícito la gestión estratégica	
			En los documentos se da cuenta sobre la manera en la cual el gobierno escolar acompaña los procesos directivos y de calidad en la institución.	
			Se visibiliza la cultura institucional.	
			Existe claridad en la definición del clima escolar.	

Anexo 3.- Consentimiento informado

El presente consentimiento informado tuvo como objetivo tener un primer acercamiento con los directivos docentes (rectores) de los colegios Instituto San Juan de Dios y CANAPRO para manifestarles la invitación a participar en la presente investigación luego de haber dialogado el proceso que se llevara a cabo con la información requerida.

Nota: Estos anexos se adjuntan en PDF. (Correo electrónico)

Anexo 4.- Validación de Expertos

Para dar fiabilidad y precisión en el momento de la aplicación de los instrumentos se procedió a la validación de los mismos a dos expertos en proceso de calidad educativa con formación pos gradual en educación y en calidad educativa.

Nota: Estos anexos se adjuntan en PDF. (Correo electrónico)